Master 1 MCCI Espagnol
Université de Nantes
Année 2008-2009

Comment organiser un festival ?

Rapport de stage : chargée d'aide à la production
15ème *Festival Ibérico de Cine* de Badajoz

Responsable : José Antonio Fernández
Second jury : Jocelyne Bourligueux

Elisa Thomas JEGOU

Je n'ai pu, à ce jour, accéder au budget prévisionnel et bilan financier de la 15ème édition du *Festival Ibérico de Cine*. Les références qui y sont faites dans mon travail sont basées sur mes souvenirs.

Je devrai être en mesure de vous présenter ces budgets lors de la soutenance.

Je vous prie de bien vouloir excuser cette absence.

Sommaire

Introduction : expérience professionnelle, présentation de l'entreprise *Tragaluz* et du stage : assistante de production au sein du *15ème Festival Ibérico de Cine* de Badajoz –Espagne .....p. 3

1. **Pourquoi organiser un festival ? p.13**
   1.1 La culture pour quoi faire ? p.13
   1.2 Les politiques culturelles publiques p.15
      1.2.1 La municipalité
      1.2.2 La « Diputación » espagnole (équivalent du Conseil Général français)
      1.2.3 La « Junta » espagnole (équivalent du Conseil Régional français)
      1.2.4 Le Ministère de la Culture
      1.2.5 L'Union Européenne
   1.3 La sphère privée : les entreprises culturelles et associations à but non lucratif p.24
      1.3.1 Place des entreprises culturelles dans la société
      1.3.2 Les associations à but non lucratif
      1.3.3 Les festivals ou la forme événementielle

2. **Comment organiser un festival ? p.30**
   2.1 Production – positionnement, financement et planification P.30
      2.1.1 Définition du projet : positionnement
      2.1.2 Financement
      2.1.3 Planification
   2.2 Documentation et programmation p.43
   2.3 Communication p.44
      2.3.1 Stratégie de communication
      2.3.2 Plan de communication : plan média, relations presses et autres activités
      2.3.3 Après l'événement

3. **Etude de la stratégie de communication du *Festival Ibérico de Cine* et propositions p.56**
   3.1 Nomination d'un chargé de communication et coordination p.58
   3.2 Développement du caractère ibérique du Festival p.60
   3.3 Développement du support numérique p.61
   3.4 Planification de la diffusion et sensibilisation « grand public » p.62

Conclusion : intérêt du stage **p.64**

Annexes

1. Programme du *15ème Festival Ibérico de Cine* p.66
2. Organigramme du *15ème Festival Ibérico de Cine* p.67
3. Budgets accordés à la culture
   selon la division administrative en France et en Espagne p.69
4. Rapport des objectifs du Ministère espagnol de la Culture p.70
5. Synthèse du programme MEDIA p.72
6. DVD Vidéo de la Cérémonie de Clôture du *15ème Festival Ibérico de Cine* p.75
7. Formulaire de demande de subventions p.76
8. Plaquette de la GECE – évaluation des publics p.90
9. Evaluation de stage par le responsable de stage de l'entreprise p.93

Bibliographie p.94

Remerciements p.96

Introduction : Expérience professionnelle

Au cours du premier semestre 2009, j'ai réalisé mon stage de Master 1 Médiation Culturelle et Communication Internationale au sein de l'entreprise *Tragaluz, Studio d'Arts Scéniques* à Badajoz, en Espagne.

Je souhaitais effectuer mon stage en Espagne, profitant de l'échange Erasmus, car il me semblait intéressant de découvrir le monde du travail hors des frontières françaises. Ayant eu une première expérience enrichissante dans l'organisation d'événement culturel[1], le *Festival Ibérico de Cine* de Badajoz que produit le *Tragaluz* m'a semblé être l'opportunité tant de consolider mon intérêt pour la forme festivalière que de découvrir un nouveau champ culturel qu'est celui du Cinéma – et plus particulièrement celui du court-métrage.

L'entreprise : Tragaluz [2]

Sala Tragaluz Ingeniería cultural

La structure *Tragaluz, Studio d'arts scéniques* est une entreprise privée de cinq employés à temps plein qui compte sur plus de quatorze ans d'expérience dans l'industrie culturelle. Son champ d'action est très diversifié, de la production et formation audiovisuelle ainsi que théâtrale à l'organisation d'exposition, événements ou festivals. Depuis toutes ces années, *Tragaluz* met un point d'honneur à développer une intense activité culturelle dans la communauté qu'est

[1] Assistante du Chargé de Communication de la 13ème édition du Festival de musiques actuelles *Art Sonic*

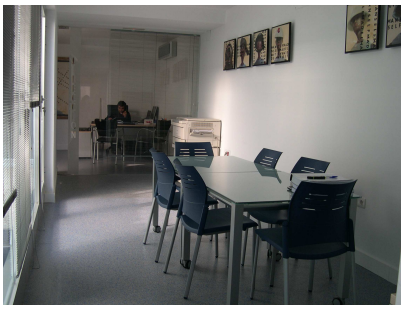
[2] Site Web du *Tragaluz* : www.tragaluz.com/index.php

l'Estrémadure. Une initiative pionnière qui s'est diversifiée au long des années, contribuant à faire émerger un secteur presque inexistant dans cette région.

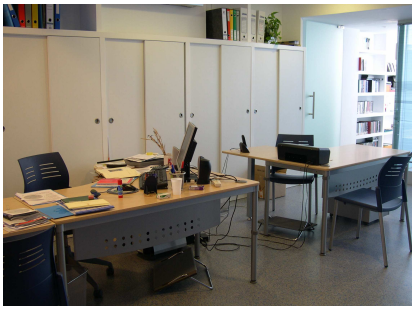
Actuellement *Tragaluz S.L* dispose d'un centre homologué par le Conseil de l'Estrémadure pour la formation dans le domaine de l'information et des manifestations artistiques. Parallèlement *Tragaluz* offre des ateliers privés en formation audiovisuelle, enseignements conventionnés par le Conseil Régional, la Direction Générale de la Jeunesse et l'Association des Universités Populaires en Estrémadure. Ci-dessous les locaux :

L'immeuble

Les archives



La salle de réunion



Les bureaux de production

Le plateau

La post production

La réalisation

En plus de sa mission pédagogique, *Tragaluz* se distingue par l'organisation du *Festival Ibérico de Cine* et par sa collaboration au *Festival Internacional de Teatro y Danza* de Badajoz.

Mais c'est sans aucun doute dans le domaine de la création et production d'œuvres de théâtre, cinéma – documentaires, courts et longs métrages et vidéos- que l'entreprise *Tragaluz* se démarque. Entre autre, elle a coproduit en 2007 le premier long métrage d'Estrémadure *Un novio por Yasmina*, qui a reçu un très bon accueil tant de la profession que de la part du public.

Le Festival Ibérico de Cine[3]

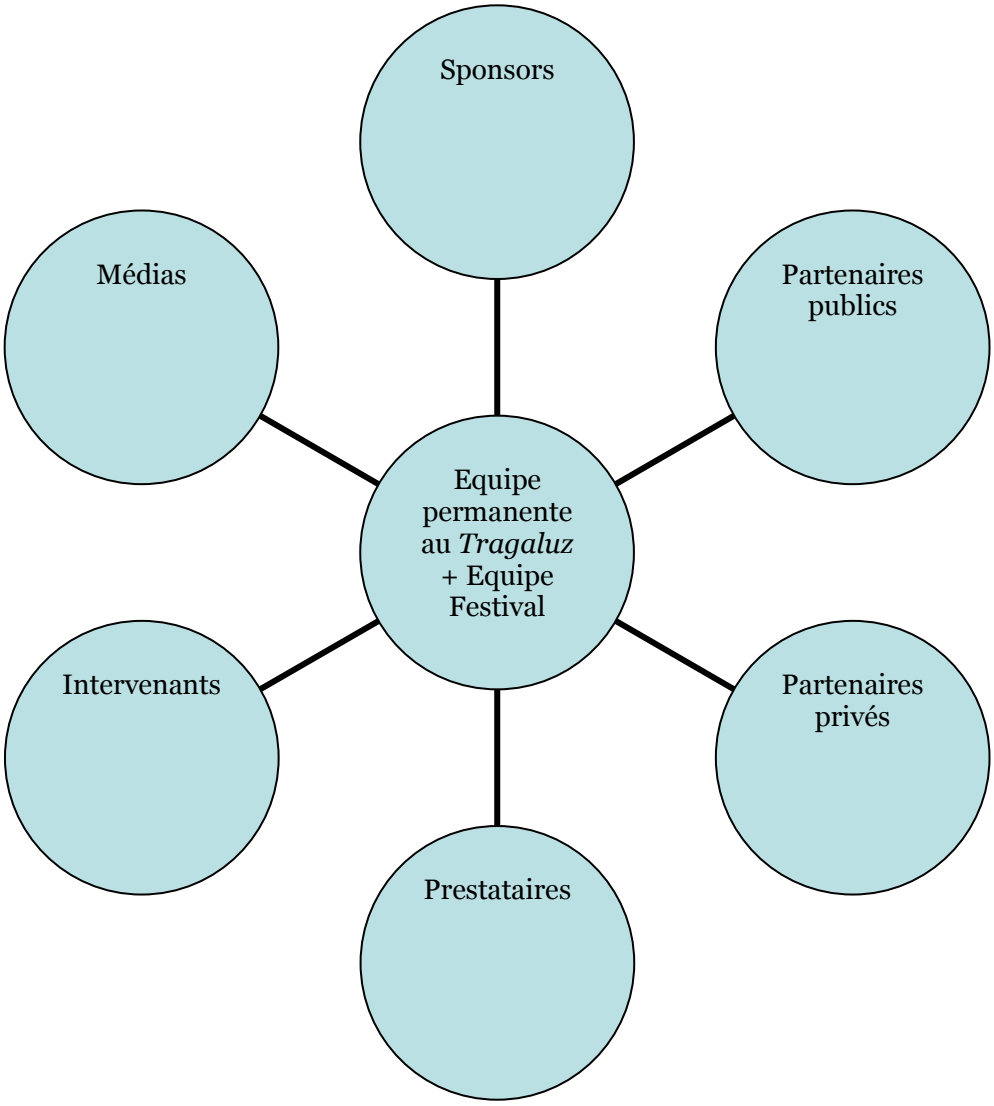
FESTIVAL IBÉRICO DE CINEMA

Le Festival Ibérico de Cine a fêté en 2009 sa quinzième édition. Le Festival se caractérise depuis ses débuts par la sélection de courts-métrages espagnols et

[3] Site Web du *Festival Ibérico de Cine* : www.festivaldecine.com/

portugais en 35 mm[4]. Conjointement à la projection officielle de plus d'une vingtaine de courts-métrages, de nombreuses manifestations viennent compléter cet événement qui dure cinq jours : une avant-première, une section de courts-métrages latino-américains, une section infantile, un hommage et la publication d'un livre en lien avec le secteur du cinéma[5]. Chaque année le *Festival Ibérico de Cine* attire environ 800 personnes pour un prix très abordable : 8 euro le pass pour toutes les projections ainsi que le catalogue.

Pour planifier, organiser, produire, financer et promouvoir cet événement pas moins de six catégories sectorielles pilotées par la production entrent en interaction. L'environnement du Festival peut se schématiser ainsi[6] :



[4] Format cinématographique
[5] Voir Annexe 1 : programme de la 15ème édition
[6] Voir Annexe 2 : la fiche technique de l'organigramme de la 15ème édition du *Festival Ibérico de Cine*

Notons que le *Festival Ibérico de Cine* ne compte pas sur l'apport de bénévoles, ce qui est assez exceptionnel pour un festival.

Mes missions

J'ai effectué mon stage au *Tragaluz* à raison de 15h hebdomadaires à partir de mi février, et à temps plein de fin avril à fin mai. Je souhaitais étendre mon expérience à la durée maximale afin de m'offrir un champ d'actions le plus diversifié possible, correspondant également aux besoins de l'entreprise. Au long de ces quinze semaines j'ai rempli le poste d'assistante de production à la quinzième édition du *Festival Ibérico de Cine*.

Sous la direction de la chef de production, ce poste comprend une mission de production générale mais s'étend également à la documentation et communication de l'événement. J'ai par ailleurs accompli de façon ponctuelle quelques missions hors du champ du Festival, notamment à la réception–administration et à la promotion d'un court-métrage produit par *Tragaluz* « Gentuza ».

Ma première mission a été de promouvoir le Festival auprès des réalisateurs, des productions et des distributeurs afin de recevoir le maximum de courts-métrages possible en vue d'une programmation de qualité.

Pour ce faire j'ai crée un fichier basé sur quatre sources :

- Une base de donnée du Ministère de la Culture Espagnol, recensant tous les courts-métrages réalisés en Espagne en 2008 ayant reçu une subvention du ministère.
- Un annuaire interne au *Tragaluz*, fruit des éditions précédentes, capitalisant un grand nombre de maisons de productions, de distributions et d'écoles ou instituts de courts-métrages.
- Un partenariat avec l'*Agência da Curta Metragem*, institut voué à la promotion des courts-métrages portugais[7].
- Un recensement des courts-métrages sélectionnés dans d'autres festivals.

Durant les quatre premières semaines, j'ai mis à jour la base de données et contacté 370 productions et assimilés, auxquels j'ai envoyé le bulletin d'inscription et le règlement du festival. Au final nous avons reçu plus de 150 courts-métrages répondant aux critères.

Jusqu'à la date butoir de réception des courts-métrages en version DVD, il a fallu organiser la documentation et créer une nouvelle base de donnée relative aux courts-métrages (numérotation, titre, réalisateur, coordonnées de la production, date de réception) et des dossiers contenants les photographies des œuvres et les filmographies des réalisateurs. Il a également fallu planifier le visionnage des courts par le Comité de Sélection ainsi que par le jury, et confirmer aux

[7]Site Web de l'*Agência da Curta Metragem* : www.curtasmetragens.pt/agencia/

productions la réception des courts-métrages. Une fois la sélection faite, nous avons informé les candidats de la sélection officielle et entamé la phase de réception des copies en 35mm.

Ma mission communication au sein du Festival a débuté avec la révision du Catalogue du Festival, un travail minutieux en collaboration avec l'infographiste et l'envoi à l'imprimerie d'autres supports de communication tel que l'affiche, le programme détaillé ou le flyers. Il a fallu vérifier chaque information de la maquette du Catalogue : fiches techniques des courts-métrages, noms de chacun, organisation des logos, traduction des synopsis portugais et collecte des supports visuels des films projetés. Ensuite je me suis rendue à Puebla de Calzada pour coordonner toutes ces informations et réviser les maquettes des autres visuels avec l'infographiste.

Le second volet communication a été de faciliter le travail du chargé des Relations Presses. Le *Festival Ibérico de Cine* soustraite ses relations presses à la société *Cultura y Comunicación* [8] . J'ai donc collaboré à l'élaboration du communiqué et dossier de presse en amont du Festival (envoi de visuels et vérification des informations) ainsi qu'à la réalisation de la conférence de presse. Suite au Festival j'ai également rédigé le rapport d'activités de celui ci, basé sur le dossier de presse, à destination des différents partenaires du Festival. L'objectif étant de prouver aux destinataires que leur partenariat est justifié, il fallait mettre en exergue la réussite du Festival : cérémonie de clôture, convivialité de la sortie à *Campo Maior* : invitation de *Delta Café* à la maison mère et repas offert aux festivaliers professionnels, exposition rétrospective des quinze années du Festival dans l'enceinte du Théâtre López de Ayala, présence de personnalités importantes : cinéastes, musiciens, présentateur de cérémonie, conseillère régionale à la Culture et amis du couple honoré.

Le troisième volet fut celui des Relations Publiques. En premier lieux nous avons préparé et envoyé des invitations –pour l'avant première, la session infantile et la cérémonie de clôture- aux différents amis et partenaires du Festival. Nous avons du créer un fichier de base de données –coordonnées et nouvelles entrées-

[8] Site Web *Cultura y Comunicación* : www.culturaycomunicacion.com

selon la nature de l'invité ainsi que la nature de l'invitation – courrier papier ou courriel.

Durant le Festival, l'organisation contracte une chargée des Relations Publiques, laquelle se charge d'établir des partenariats avec les restaurants et d'établir un guide des endroits où sortir et des lieux à voir à Badajoz pour les cinéastes. Ensemble nous avons été les référents invités durant le Festival, afin de faire de leurs venues un événement convivial et agréable.

Parallèlement, sous un aspect plus spécifique de production, j'ai été responsable de la gestion des invités, de l'accueil des cinéastes et des relations avec l'hôtel. En amont j'ai pris contact avec chacun des invités et organisé leur présence durant le festival (transport, accueil, disponibilité pour interview, assurer la présence des cinéastes lors de la projection de leur court-métrage, la présence de tous pour la cérémonie, et leurs demandes particulières). Au lendemain du Festival, j'ai raccompagné à Madrid le présentateur de cérémonie et un invité particulier du Festival.

Ma mission production s'est également exprimée dans un soutien à la gestion et régie de la cérémonie de clôture du Festival. Avec la chef de production nous avons rédigé le plan de déroulement de la cérémonie, placés les invités dans la salle et assurés la montée des lauréats sur scène.

En dehors du Festival, j'ai ponctuellement été en charge de la réception au *Tragaluz* et de la diffusion du court-métrage « Gentuza ». Nous avons inscrit le court-métrage à tous les festivals de cinéma que nous avons pu recenser en Espagne et de par le monde. Participer à cette étape m'a permis d'avoir une connaissance globale du parcours festivalier d'un court-métrage, de part et d'autre de l'organisation.

Ci-joint un planning récapitulatif des missions que j'ai effectuées au sein de mon stage au *Tragaluz* (S= Semaine ; FIC= *Festival Ibérico de Cine*) et un tableau synthétisant l'environnement relationnel des personnes avec qui j'ai travaillé :

Planning missions du stage au Tragaluz	S 8 et 9	S 10 et 11	S12 et 13	S 14 et 15	S16 et 17	S18 et 19	S 20	S21 et 22
MISSIONS 15 FIC								
DOCUMENTATION								
Actualisation fichiers de contacts								
Envois bulletin d'inscription								
Réception et classement des court-métrage								
Confirmation de réception								
Gestion du visionnage des courts-métrages								
Information aux candidats de la sélection								
Réception copies en 35 mm								
Collecte matériel pour le Catalogue								
Adresse de retour des copies								
Envois des copies 35 mm								
Archivage								
COMMUNICATION								
Révision du catalogue								
Révision autres supports								
Rencontre avec l'infographiste								
Réception du catalogue et autres supports								
Soutien au communiqué et dossier de presse								
Soutien conférence de presse								
Soutien planification des interviews								
Rédaction rapport d'activités								
Invitations								
Réalisation kit invité								
Archivage du matériel de communication								
PRODUCTION								
Gestion des invités								
Relations avec l'hôtel								
Rédaction scénario cérémonie								
Placement invités cérémonie								
Régie cérémonie								
Création fichiers bases de données								
MISSIONS HORS 15 FIC								
Accueil-réception Tragaluz								
Diffusion Gentuza								

Environnement relationnel	Equipe	Documentation	Production	Communication
Chef de production et maître de stage	Maribel Ruíz Pascual			
Producteur	Francisco Espada			
Directeur de production	Manuel Durán			
Stagiaires production	Sara Calderón, Vanessa Esteve, Mariano Manrique			
Directeur du Festival	Alejandro Pachón			
Comité de sélection	Juan Carlos Suárez, Alejandro Pachón			
Régisseuse du Théâtre López de Ayala			Meme Tabares, Willy López	
Billetterie du Théâtre López de Ayala			Soledad Segura	
Programmateur “Panoramica del cortometraje latinoamericano” et jury		Orlando Aguilera		
Agência da curta metragem		Salette Ramalho, Davide Freitas		
Relations presse Comunicación y Cultura				Wifredo Román
Infographistes XXI Estudio Gráfico				Pablo Melara, Pepe Melara
Maisons de production et de distribution				
Invités				
Relations publiques				Marisol Torres
Auxiliaire d’administration	Tamara Tapia			
Monteur vidéos	Jorge Berzosa			
Stagiaires édition vidéos	Raquel Lozano, Juan de Dios Mendez			

Suite à cette expérience pluridisciplinaire – documentation, communication, production- au sein d’une manifestation événementielle, je formule la problématique suivante : comment organiser un festival (de courts-métrages) ?

Dans un premier temps nous nous demanderons pourquoi organiser un festival, dans un deuxième temps nous répondrons plus spécifiquement à la question comment et dernièrement je ferai quelques propositions à la stratégie de communication du *Festival Ibérico de Cine*.

1. Pourquoi organiser un festival ?

Au delà de sa forme événementielle que nous verrons ensuite, un festival se définit par son caractère culturel et artistique. Le dictionnaire *Larousse*[9] nous propose ces deux définitions complémentaires pour le terme festival :

- « Série périodique de manifestations artistiques appartenant à un genre donné et qui se tient habituellement dans un lieu précis : Festival international de danse, Festival de Bayreuth. »
- « Série de représentations consacrées à un art, à un artiste : Festival du film japonais. »

Un festival s'inscrivant dans le domaine des manifestations culturelles et artistiques, se demander pourquoi organiser un festival renvoie à s'interroger de prime abord sur la place de la culture et de l'art dans nos sociétés.

1.1 La culture pour quoi faire ?

Le terme culture est instable, polysémique et polémique. Michel de Certeau dans *La culture au pluriel*[10], recense les six problématiques que la notion sous-tend :

- La problématique de l'homme cultivé, c'est-à-dire la Culture au singulier en tant qu'ensemble de biens symboliques qui ne font pas partie de la transmission scolaire, communément associé aux Beaux-Arts.
- Les traces matérielles d'une culture, son patrimoine, ce que l'on a jugé valable de conserver.
- La vision ou représentation du monde qui lie mentalement les individus, aussi véhiculée par la langue.
- La culture comme agencement d'institutions, de comportements en réponse à des idéologies et mythes.
- La problématique de l'inné ou de l'acquis, de Nature versus Culture.
- La culture comme langage, l'ensemble des signifiants qui circulent.

[9] Définition de « festival » in www.larousse.fr
[10] Michel DE CERTEAU, *La culture au pluriel*, Bourgeois, Paris, 1974

L'ensemble de ces problématiques conduit à considérer la culture comme le système d'humanisation fondamentale. Culture et société sont consubstantielles, différenciant l'homme de l'animal.

L'UNESCO donne la définition suivante : « Dans son sens le plus large, la culture peut aujourd'hui être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. »[11]

Dans la vie publique lorsque l'on emploie le terme culture, d'ailleurs souvent sous la forme d'adjectif ou d'adjectif substantivé (l'action culturelle, le culturel), on comprend la notion dans sa forme la plus globale, de la culture au singulier à la culture au pluriel. La notion de culture n'est plus restreinte à une conception individuelle, c'est-à-dire l'ensemble de connaissances formant la culture générale, car elle comprend dorénavant une dimension collective qu'est l'identité culturelle du groupe social : « l'ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe. »[12]

Cette notion « fourre-tout » couvrant des activités de plus en plus diverses et éloignées les unes des autres (culture générale, culture d'entreprise, culture de masse, culture traditionnelle etcetera) tend à perdre tout sens philosophique global. Le terme culture prend alors différentes significations selon l'acteur social qui l'utilise. Ces deux concepts tendent à se rejoindre, désignant un ensemble de connaissances liées aux arts et à l'histoire, par la filiation de l'espèce et de l'individu à une entité culturelle, collective.

Les expressions artistiques et culturelles, au-delà d'être de simples composantes d'humanisation, en deviennent des conditions sine qua non car selon le «Manifeste pour les « produits » de haute nécessité » il s'agit de : « [...] tout ce qui donne du sens à l'existence, à savoir le *poétique*. Toute vie humaine un peu équilibrée s'articule entre, d'un côté, les nécessités immédiates du boire-survivre-manger (en clair : le prosaïque) ; et de l'autre, l'aspiration à un épanouissement de soi, là où la nourriture est de dignité, d'honneur, de musique, de chants, de sports, de danses, de lectures, de

[11] Définition de l'UNESCO de la culture, Déclaration de México sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, México D.F, 26 juillet-6 août 1982.
[12] Définition de « culture » du dictionnaire *Larousse* in www.larousse.fr

philosophie, de spiritualité, d'amour, de temps libre affecté à l'accomplissement du grand désir intime (en clair : le poétique). » [13]

L'art, expression et moteur d'une ou plusieurs cultures, nous permet tout d'abord de nous mettre émotionnellement en mouvement mais également d'avoir une vision ouverte sur le monde. L'action culturelle, medium à l'émotion l'humaine et à la connaissance de l'autre, à l'affirmation de sa condition d'être humain, est une façon de participer autrement à la cohésion sociale. En ce sens, elle est fondamentale au développement de l'individu et de la société, c'est pourquoi, la culture est un axe principal des politiques publiques.

1.2 Les politiques culturelles publiques.

Selon Olivier Amiel[14], une politique culturelle est « [...] une action d'une personne publique en faveur de la culture de son territoire originel, même si cette prérogative peut être contestée. » Il fait état de la question de la légitimité d'un financement publique en matière de culture, posant les problématiques de liberté d'expression et d'art officiel. Je cite : d'après Sollers « ça ne peut et ça ne doit pas avoir de sens. « politique » et « culture » sont deux mots qui choquent lorsqu'ils sont mis ensemble. » [15] Dans le même sens, pour Michel Scheider : « Il n'y a de politique que collective, et de création qu'individuelle. Il n'y a d'art que libre, et d'intervention de l'Etat qu'accompagnée de finalités, de jugement et d'évaluation. Il n'y a de culture qu'indépendante et de pouvoir qu'organisateur d'une nation structurée, ordonnée, concertée. »[16] Pourtant tous les pouvoirs dessinent leur politique culturelle et ne pas avoir de politique culturelle, en serait encore une.

Dans son ouvrage sur le financement public du cinéma, Olivier Amiel[17] étudie les quatre raisons -historique, politique, économique et sociale- d'une telle situation. La raison historique : il fait état de la longue expérience de certains pays européens quant à l'interventionnisme étatique dans la culture et les arts, les politiques actuelles de soutien -au cinéma- seraient donc l'opération d'une

---

[13] E. BRELEUR, P. CHAMOISEAU, S. DOMI, G. DELVER, E. GLISSANT, G. PIGEARD DE GURBERT, O. PORTECOP, O. PULVAR et J.C. WILLIAM, « Manifeste pour les « produits de haute nécessité », 16 février 2009 in *tout-monde.com/pdf/**Manifeste**.pdf*

[14] Olivier AMIEL, *Le financement public du cinéma dans l'Union Européenne*, Librairie générale de droit et de Jurisprudence, E.J.A, Paris 2007, p.30

[15] Philippe SOLLERS, « Après Malraux et Jack Lang, le terme de « politique culturelle » a-t-il un sens ? » in *Le Figaro Littéraire* du 15 novembre 2001.

[16] Michel SCHNEIDER, *La comédie de la culture*, Seuil, Paris, 1993

[17] Olivier AMIEL, Op.cit., pp.20-30

continuité historique, trouvant légitimité dans l'usage répété, telles que les coutumes. La raison politique quant à elle trouverait son fondement dans la volonté de satisfaire son électorat car l'intervention culturelle -ou la non intervention- marque les esprits. Quant à la raison économique, l'exemple du cinéma est particulier par rapport à d'autres types de spectacles tels que le théâtre ou l'opéra. « Comment trouver son compte économiquement quand on investit dans une activité non rentable ? (La production cinématographique est coûteuse, certes, mais c'est sans compter sur l'aspect industriel de ce secteur qui peut) [...] augmenter très sensiblement ses gains de productivité grâce à une exploitation diversifiée après celle en salle (les droits télévisés, l'exploitation vidéo et de DVD, les produits dérivés). »[18] La principale raison est donc sociale car selon Olivier Amiel, les pouvoirs publics ne peuvent se désintéresser de la culture et ce pour deux raisons. L'une socio-économique : l'intérêt économique est porté sur des aspects sociaux tel que l'emploi et l'aménagement du territoire. L'autre socioculturelle : la transmission des traditions culturelles, la conservation d'un héritage identitaire et le renouvellement d'un patrimoine commun étant des objectifs des personnes publiques. C'est pourquoi les régimes totalitaires, dès leur prise de pouvoir mettent en place des outils de censure et de répression, veillant à contrôler et annihiler l'imaginaire et l'expression des habitants du pays. Les artistes et intellectuels sont bien souvent les premières victimes d'une dictature.

Ainsi d'un Etat à un autre, l'interventionnisme en matière de culture varie très fortement jusqu'au paroxysme du modèle français de la culture comme « service public à part entière[19] ».

Dès la Renaissance par exemple, les arts occupent une place primordiale dans la vie publique européenne. En Espagne, les Rois Catholiques usent de l'art pour éveiller l'émotion dans un projet global de consolidation du catholicisme et de la monarchie. L'ostentation des collections a pour but de mettre en relief le pouvoir de la dynastie et de briller auprès des autres cours européennes. De plus, la culture est un moyen pour la connaissance de l'autre et donc vers la compréhension, très utile en négociation et inséparable d'une bonne diplomatie. Politique et arts sont donc étroitement liés.

[18] Olivier AMIEL, Op.cit., p.25
[19] Olivier AMIEL, Op.cit., p.29

Les politiques culturelles européennes dans le sens moderne et non dans celui d'un simple mécénat royal ou d'un contrôle de l'ordre et de la morale publique se sont affirmées dans la seconde moitié du 20ème siècle. Auparavant, même si quelques tentatives politiques éducativo-culturelles issues des Lumières, tant en Espagne comme en France voient le jour, leurs impacts sont très minimes.

En France, bien que le rayonnement de la culture française soit encore de mise, avec la nomination d'André Malraux au Ministère des Affaires Culturelles, surgit une orientation nouvelle : la démocratisation de la culture. Il s'agit de mettre les gens en présence directe des œuvres, de démocratiser ce qui fait référence en matière d'arts et de patrimoine. Dans cette culture au singulier, les référents absolus doivent remplacer la religion dans le tissu social, un amour de l'art par transcendance directe. Cette politique se traduit entre autre par un fleurissement aux quatre coins de la France des Maisons de la Culture, afin de promouvoir une culture d'élite.

Les années 80 et la nomination de Jack Lang au Ministère de la Culture donnent une toute autre orientation à la politique culturelle française. Lang tente de mettre la culture au pluriel, en impulsant une rupture avec le modèle référentiel. Selon lui, la démocratisation de la culture passe par la diffusion et la valorisation des cultures. Il tend à faire émerger la culture de la multitude et du divertissement dans un concept du « tout se vaut ». Seulement on est toujours sous tension entre la culture au singulier et la culture au pluriel, car l'absence de référent est très compliqué à mettre en pratique et même si la multitude est gérée par les collectivités territoriales et les associations, il y a bien une culture qui donne le la, un nouvel absolu qu'est l'art contemporain mis en place par l'Etat. Comment ne pas être confronté à la question d'un art officiel si les financements sont publics, d'autant plus dans un pays de tradition centralisatrice tel que la France ? Car toute manifestation culturelle, de fondement publique ou privé, nécessite des subventions publiques (en plus d'un financement courant de partenaires et sponsors) et doit s'adapter aux politiques culturelles des différentes institutions qu'elle sollicite afin de se voir subventionnée.

Nous allons détailler les politiques culturelles des différentes institutions qui entrent dans la perspective d'une action culturelle, en prenant l'exemple du *Festival Ibérico de Cine de Badajoz* et des politiques culturelles espagnoles.

En Espagne, la première impulsion significative en matière de politique culturelle voit le jour avec la Seconde République, développant « un ensemble notable d'initiatives culturelles avec l'objectif d'ouvrir la culture espagnole et de favoriser la pluralité, la libre expression, la rénovation pédagogique et la floraison des mouvements d'avant-garde [...]. D'un point de vue politique, cela représente la première reconnaissance réelle de la diversité politique et culturelle du pays. »[20] Ces avancées n'eurent pas le temps de s'affirmer car le franquisme, comme tout régime dictatorial, réprima les initiatives culturelles et linguistiques durant les quarante années qui suivirent.

Il fallut attendre la Constitution de 1978 pour voir la reconnaissance des communautés culturelles historiques et la configuration plurinationale de l'État espagnol. L'État instaura trois niveaux administratifs bénéficiant d'une considérable autonomie politique : l'administration centrale, les communautés autonomes et les corporations locales (conseils généraux et municipalités).[21] « La Constitution, dans son préambule, expose la volonté de « protéger tous les espagnols et peuples de l'État dans l'exercice de (...) ses cultures et traditions, langues et institutions. » Elle pose le principe fondamental du droit à la culture pour tous les citoyens et confie au pouvoir public la responsabilité de promouvoir et d'aider à son accès. [...] L'administration centrale doit assumer la fonction basique de défense des exportations et l'exploitation du patrimoine historico artistique, ainsi que la législation sur la propriété intellectuelle et les normes basiques du régime de la presse, de la radio et de la télévision. De même, elle doit faciliter la communication culturelle entre les communautés autonomes, avec leur accord, et garantir l'existence de services culturels. »[22]

Selon l'envergure et la nature du projet, l'organisation fera appel à différents degrés administratifs.

1.2.1 La municipalité

Le premier degré étant la municipalité où se déroule l'événement. Dans le cas du *Festival Ibérico de Cine*, la participation de la municipalité de Badajoz est, de façon surprenante, totalement inexistante. Pourtant le transfert de compétences aux municipalités dans le domaine culturel est important. Elles disposent de compétences en matière de patrimoine, d'activités et installations culturelles et

[20] L. BONET, *La politique culturelle en Espagne : évolution et enjeux*, Pôle Sud, 1999 in www.persee.fr, p.60
[21] Exclusion faite du transfert de compétences, le découpage territoriale est semblable au français : administration centrale / régions/ départements et municipalités.
[22] L. BONET Op.cit., p.63

d'occupation du temps libre. A Badajoz, cette large autonomie pour développer les activités culturelles n'a pas bénéficié au *Festival Ibérico de Cine*[23].

1.2.2 La « Diputación » espagnole (équivalent du Conseil Général français).

« Les conseils généraux et les conseils insulaires exercent une importante mission de coopération et d'appui à l'activité culturelle municipale. [...] Dans la majorité des cas, ils se spécialisent dans l'aide et le conseil aux actions des municipalités de petite taille. »[24]

Selon les chiffres prévisionnels du conseil général de Badajoz[25] en 2009, il consacre, 2,45 % de ses dépenses à la culture (soit 3,53 millions d' euro), desquels 12 000 euro sont reversés au *Festival Ibérico de Cine*. Un apport considérable donc pour le Festival, bien que la politique culturelle de la province de Badajoz favorise prioritairement le monde du livre et de la lecture, deuxièmement la promotion et la diffusion de la musique et troisièmement l'appui des troupes théâtrales et la création littéraire.[26]

En comparaison, le département de Loire-Atlantique octroie 2,36 % de ses dépenses à la culture, soit 26,64 millions d'euro[27]. (Voir en Annexe 3, le tableau récapitulatif des budgets français et espagnols selon les degrés d'administration territoriale.)

1.2.3 La « Junta » espagnole (ou l'équivalent du Conseil Régional français)

« Tous les Statuts d'Autonomie des différentes communautés autonomes revendiquent la culture comme compétence propre. [...] Entre 1981 et 1985, la plus grande partie du processus de transfert de compétences est accomplie. Cependant, son développement dépendra de la volonté et des ressources de chaque communauté dans la mise en oeuvre de son action culturelle. Chaque communauté intègre à sa manière les responsabilités transférées en matière de culture. Les nationalités historiques (Catalogne, Galice et Pays Basque), ainsi que l'Andalousie et l'Estrémadure mettent la culture sous

---

[23] Je n'ai d'ailleurs pas réussi à trouver d'information sur l'investissement de la municipalité en affaires culturelles. Le *Festival Ibérico de Cine* ne doit pas être une exception à Badajoz.
[24] L. BONET Op.cit.,p.66
[25] Budget de la province de Badajoz in www.dip-badajoz.es/diputacion/presupuestos/index.php
[26] Selon le plan d'objectifs 2007-2011 in www.dip-badajoz.es/
[27] Budget du département de Loire-Alantique in http://culture.loire-atlantique.fr/culture/jcms/j_6/accueil

compétence d'un secrétariat (équivalent d'un ministère). Les autres intègrent les compétences culturelles dans leur secrétariat à l'éducation. »[28]

Le secrétariat général de la culture de la « Junta » de l'Estrémadure, se subdivise en trois directions générales : D.G du Patrimoine Culturel, D.G de la Promotion Culturelle, D.G du Tourisme. Le budget de la communauté pour la culture représente 2,33% de ses dépenses pour 2009 soit 134,7 millions d'euro.[29]

Conjointement à ces subdivisions, deux organismes dépendants de la Junta sont partenaires du *Festival Ibérico de Cine* : *Scena Extremadura : Cultura y Festivales*[30] et le *Gabinete de Iniciativas Transfronterizas*[31], faisant alors de la Communauté autonome le premier partenaire du Festival. Force est de constater que le *Festival Ibérico de Cine*, par sa forme festivalière et son contenu ibérique, cadre parfaitement avec la politique communautaire puisque celle-ci possède deux organismes propres à ces caractéristiques.

A titre de comparaison, la Région des Pays de Loire consacre 3% de son budget 2009 à la culture soit 41,4 millions d'euro[32] .

On constate aisément, par l'écart de budget entre l'Estrémadure (5770 millions d'euro) et les Pays de Loire (1376 millions d'euro) alors que les Pays de Loire comptent approximativement trois fois plus d'habitants (c'est-à-dire pour quatre fois moins de budget), le degré de compétences transférées à chaque autorité territoriale. Cette comparaison révèle le pouvoir des Communautés autonomes en Espagne par rapport aux régions françaises.

1.2.4 Le Ministère de la Culture

La création du Ministère de la Culture en Espagne date de 1977, en plein processus de Transition. Les successifs gouvernements socialistes « défendent la présence de l'Etat dans le domaine culturel, non seulement comme garant ou complément de l'action privée mais aussi comme une alternative face à ses insuffisances et à ses limites. Les objectifs poursuivis sont centrés sur la conservation et la valorisation du patrimoine, la rénovation des équipements, l'aide à la création et la réorganisation et réduction de Ministère du fait du transfert de responsabilités aux communautés autonomes. »[33] Avec

[28] L. BONET Op.cit., pp.63-65
[29] Budget de l'Estrémadure in Junta de Extremadura : http://62.175.249.88/Presupuestos2009/inicio_MULTIPLATAFORMA.html
[30] Site Web Scena Extremadura in www.escenaextremadura.com
[31] Site Web GIT in www.gitextremadura.com
[32] Budget des Pays de Loire in www. paysdelaloire.fr/conseil-regional/le-budget
[33] L. BONET, Op.cit.,p.64

l'arrivée du gouvernement du Parti Populaire en 1996, la politique prend une orientation non interventionniste et plus libérale. « De cette façon, la coopération avec les autres administrations publiques et plus particulièrement avec les initiatives privées et non lucratives se développent [...]. A mesure que le secteur public se retire de la fourniture directe de services culturels, la réorientation de son intervention vers l'initiative et le contrôle des actions privées qui reçoivent des fonds publics est de plus en plus nécessaire. »[34]

D'après la dernière description générale des objectifs du secteur[35], le Ministère de la Culture est l'organe de l'Administration générale de L'Etat auquel correspond la planification, la conception, l'exécution et le suivi de la politique culturelle du gouvernement. La politique du Ministère de la Culture, entendue comme facteur de cohésion sociale et territoriale qui identifie l'Espagne comme pays et comme intégrant d'une culture européenne et ibéro américaine, est marquée par les objectifs suivants : le développement à la création, la promotion du droit de tous les citoyens à la culture, la promotion de la diversité culturelle, la tutelle et l'enrichissement du patrimoine culturel et la diffusion de la culture espagnole à l'étranger.

La politique actuelle du Ministère de la Culture tourne autour de trois axes fondamentaux : la reconnaissance de la diversité culturelle, le renforcement de la coopération et la consolidation de la culture comme instrument de développement économique et de cohésion sociale[36].

Cette politique se traduit dans le champ cinématographique et audiovisuel par[37] :

- Le développement, la promotion et le classement des activités cinématographiques et audiovisuelles espagnoles dans leurs trois aspects de production, distribution et exposition.
- La diffusion du cinéma espagnol à l'étranger.
- La récupération, restauration, conservation et diffusion du patrimoine cinématographique.
- La coopération nationale et internationale.

---

[34] L. BONET, Op.cit.,p.64
[35] Voir Annexe 4 : "Descripción general de los Objetivos del Sector"
[36] Selon le site du Ministère de la Culture Espagnol/ Líneas de Actuación : www.mcu.es/lineasActuacion/LineasActuacion.html
[37] Ministère de la Culture Espagnol, Op.cit.

Le budget de l'Etat espagnol accordé à la culture représente 1,5 % des dépenses de l'Etat soit 1 505, 84 millions d'euro, desquels 124, 2 millions d'euro sont distribués au secteur cinématographique, soit 8,25 % des dépenses de la culture.[38]A titre comparatif, les dépenses du gouvernement français en matière de culture représente 0,55 % des dépenses totales en 2008[39] soit 2759 millions d'euro desquels 9,7% sont consacrés au cinéma, soit 267,3 millions d'euro[40].

1.2.5 L'Union Européenne[41]

Les compétences de l'Union Européenne en matière de culture sont apparues avec le traité de Maastricht en 1992, afin de favoriser « l'union sans cesse plus étroite entre les peuples…». Le traité institue également une citoyenneté européenne qui traduit les valeurs fondamentales et l'héritage culturel que partagent les Européens «transcendant les divisions géographiques, religieuses ou politiques, les courants artistiques, scientifiques ou philosophiques se sont mutuellement influencés et enrichis au cours des siècles, formant l'héritage commun dont peuvent aujourd'hui se réclamer les multiples cultures de l'Union […]. Le « modèle culturel européen » se situe là, entre le respect de l'expression culturelle de chaque peuple et les échanges, et les coopérations qui nourrissent chaque culture. […] l'idée d'une Europe plurielle s'exprime au nom d'un héritage commun. »[42]

Le traité de Maastricht ne se contente pas de faire de la culture un secteur à part entière de l'action européenne car il introduit l'obligation, pour l'UE, de prendre en compte les aspects culturels dans l'ensemble de ces politiques. «Les aides apportées par l'Union dans le cadre de ses politiques sociales ou régionales (au moins 500 millions d'euro par an) font de l'Europe un intervenant très important du développement culturel. »

Au-delà de l'apport financier, l'Union Européenne souhaite concrètement impliquer « les citoyens, les artistes, les professionnels de la culture dans des projets et réseaux européens, (de) favoriser la connaissance mutuelle des créations culturelles, (de)

---

[38] Site officiel du Ministère :
www.sgpg.pap.meh.es/Presup/PGE2009Ley/MaestroDocumentos/PGE-ROM/Cuerpo.htm
[39] Budget de l'Etat français 2008 in
www.performance-publique.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/ressources/chiffres_cles.pdf
[40] Dépenses pour le cinéma français in :
www.culture.gouv.fr/culture/actualites/conferen/albanel/budget08.pdf
[41] L'ensemble des données sur l'Union européenne est issu de *Construire l'Europe des peuples. L'union européenne et la Culture*, Série L'Europe en mouvement, Office des publications officielles des Communautés européennes, 2002, Luxembourg.
[42] *Construire l'Europe des peuples*, Op.cit.,p.3

renforcer les capacités d'expression de chacun des peuples de l'Union [...] » et d'exporter hors de ses frontières ses valeurs de diversité et de dialogue culturels.

La Commission Européenne de la Culture se structure autour de deux Directions Générales : « Programme et actions Culture », chargée de définir, lancer et contrôler le Programme Culture et « Politique Culturelle et dialogue interculturel », traitant des aspects politiques. De plus, l'Agence exécutive Education, Audiovisuel et Culture (EACEA) est chargée de mettre en place certaines parties des programmes de l'Union Européenne. Née en janvier 2006, l'Agence est rattachée à trois directions générales : Education et Culture, Société de l'information et médias, et Office de Coopération EuropAid.

Le programme Culture 2007-2013 se base sur trois objectifs principaux : « favoriser la mobilité transfrontalière des personnes travaillant dans le domaine de la culture ; encourager la circulation transnationale des production culturelles et artistiques et promouvoir le dialogue interculturel. [...] Pour atteindre ces objectifs, le programme soutient trois volets d'activités : les actions culturelles, les organismes culturels européens et les activités d'analyse et de diffusion. »[43]

La culture est un secteur économique particulier et est régi comme tel par les principes et règles du traité de l'Union Européenne, notamment en référence à la libre concurrence et libre circulation dans le marché intérieur.

« Les Etats membres ont souhaité stimuler le développement économique de l'Europe et la compétitivité de ses industries. Mais ils reconnaissent aux œuvres culturelles un statut particulier en raison de leur double nature : ce sont des biens et des services économiques offrant des possibilités importantes de création de richesse et d'emplois ; ce sont également les vecteurs de nos identités culturelles, qui reflètent et façonnent nos sociétés. C'est la raison pour laquelle le développement du secteur culturel n'est pas laissé aux seules forces du marché [...] le traité autorise les Etats membres à maintenir des mesures d'interdiction ou de restriction lorsqu'il s'agit de trésors nationaux ayant une valeur artistique, historique ou archéologique. » C'est le cas du cinéma français qui bénéficie d'une politique nationale protectionniste et de soutien, favorisant ainsi son développement et sa distribution face notamment au cinéma hollywoodien.

L'audiovisuel tient une place prépondérante dans la politique culturelle de l'Union Européenne à travers le programme MEDIA, soutenu par l'Agence EACEA. « Ses missions sont multiples : favoriser le développement et la diffusion des œuvres,

[43] Site Web de la commission européenne Culture : ec.europa.eu/culture/index_fr.htm

encourager l'apprentissage des techniques d'écriture, permettre aux professionnels de l'audiovisuel d'approfondir leurs compétences en matière de gestion financière et commerciale ou encore de nouvelles technologies. De nombreux ateliers de cinéma (écriture, production, films d'animation) et des festivals de cinéma européen sont soutenus par le programme MEDIA. »[44] Le programme porte aussi une attention toute particulière à favoriser la circulation des films dans toute l'Europe.

A tous les niveaux administratifs, de la municipalité à l'Union Européenne, des politiques culturelles publiques sont mises en places, chaque degré administratif répondant, pour sauvegarder un ensemble cohérent, aux directives générales du degré supérieur. Ensuite l'accent peut être porté sur un domaine plus qu'un autre.

A travers les différentes politiques culturelles publiques mentionnées, force est de constater une orientation générale axée sur la diversité culturelle, le soutien à la création, la promotion culturelle et la protection du patrimoine.

1.3 La sphère privée ou semi privée : les entreprises culturelles et associations à but non lucratif.

Bon nombres de manifestations culturelles ne sont pas le fruit d'administrations publiques mais de structures privées, même si une partie de leur financement et politique d'action peut être étroitement liés au secteur public. Il faut distinguer d'une part les entreprises culturelles et d'autre part les associations culturelles à but non lucratif, très dynamiques en France (type Loi 1901) dans le secteur culturel.

1.3.1 La place des entreprises culturelles dans la société

Les entreprises culturelles peuvent être définies comme des « industries qui ont leur origine dans la créativité, la compétence et le talent individuels et qui ont un potentiel de création de richesses et d'emplois grâce à la génération et à l'exploitation de la propriété intellectuelle. »[45] Elles occupent une place importante dans nos sociétés

[44] Détails du programme MEDIA en Annexe 5.

[45] Le Gouvernement britannique, par l'intermédiaire de la Task Force industries créatives établie par le ministère de la Culture, des Médias et du Sport, a entrepris un vaste travail dans ce domaine. Il a publié deux études principales «de cartographie» ainsi qu'une série de rapports et d'autres documents. La présente définition est reprise de celle indiquée dans ces études.

comme le souligne François Colbert[46] : « Elles reflètent notre identité culturelle tant par le contenu des œuvres qu'elles proposent (valeurs, propos, sujet, tabous) que par les formes qu'elles utilisent (technologies), l'intensité de leur présence (nombre de théâtre dans une ville) ou encore les modes de consommation qu'elles impliquent (ex : la danse peut être un événement auquel tous participent ou un événement-spectacle à regarder). » Dans ce même ouvrage, l'auteur pose la notion d'entreprise culturelle considérée à minima ou à maxima. Une vision restreinte tend à considérer comme entreprise culturelle les établissement et entreprises de production et de diffusion consacrés aux arts d'interprétation, aux arts visuels, aux bibliothèques et au patrimoine. Une vision plus élargie englobe également sous l'appellation d'entreprise culturelle les industries culturelles (cinéma, disque, édition) et les médias.

Les entreprises culturelles varient considérablement suivant la taille et la structure, la discipline et les fonctions exercées (conception, production, reproduction, diffusion, conservation). Cependant elles s'articulent toutes autour d'un « produit » issu d'un acte de création artistique, ce qui permet leur catégorisation d'entreprise culturelle.

Le secteur culturel privé a pris de l'ampleur ces dernières années, parallèlement au désengagement de l'Etat en matière de culture. Une orientation générale des pays membres de l'Union Européenne vise à développer les partenariats entre les secteurs publics et privés. Comme application de cette orientation, le Ministère de la Culture espagnol a présenté en 2008 un « Plan de développement des Industries Culturelles » afin de financer le développement de la culture dans sa forme privée, dans le cadre de la création en 2008, au sein du Ministère, de la Direction Générale Politique et Industries Culturelles. Il s'agit d'un Plan axé d'une part sur les créateurs et entrepreneurs culturels et d'autre part sur la croissance, consolidation et internationalisation des entreprises culturelles[47]. Nous constatons que ce Plan ne distingue pas l'industrie de l'entreprise culturelle, considérant donc le secteur culturel privé et lucratif dans sa globalité.

---

[46] F. Colbert, *Le marketing des arts et de la culture*, Gaétan Morin Editeur, Montréal, 2000, 2ème éd., p.2

[47] Selon le *Boletín Gestión Cultural* n°18, 2009 : "La Gestión Cultural desde el Ámbito Empresarial Privado", in www.gestioncultural.org/boletin/2009bgc18-ambitoempresarialprivado.htm

1.3.2 Les associations à but non lucratif

Selon Antonio Jiménez Lara[48], la définition d'une association à but non lucratif se base sur cinq critères : une organisation formelle, un caractère privé, sans intention de gain, disposant d'une capacité d'autocontrôle institutionnel et marquée par une forte participation de bénévolat.

L'Espagne compte plus de 250 000 organisations à but non lucratif employant à temps complet 4,5 % de la population active et dont les dépenses opérationnelles représentent 4% du PIB[49]. Ces chiffres mettent en évidence l'importance de ce secteur en Espagne. Sa dimension économique est similaire à celle de ses homologues européens. La majorité des ressources humaines et financières bénéficient aux domaines de l'éducation, de la santé et des services sociaux. Le secteur éducation, santé, loisirs et culture représente 49,1% des emplois du secteur associatif, soit 10% de moins que la moyenne d'Europe occidentale.

De plus, à la différence des autres pays de l'Europe occidentale, le secteur associatif espagnol est financé principalement par des capitaux privés, recettes propre à l'organisation et philanthropie ; dans une moindre mesure par des subventions publiques (32,1% quand la moyenne européenne est de plus de 40%). Quant au domaine spécifique de la culture, l'apport financier public est encore plus faible, à hauteur de 24,3 % des recettes pour l'ensemble des associations culturelles à but non lucratif.

En revanche en France, les financements publics constituent la principale source de financement des associations, les recettes d'activités étant la seconde et le mécénat la troisième, particulièrement faible en France par rapport à la moyenne européenne. Par ailleurs le secteur associatif en France est beaucoup plus développé avec un total de 1, 1 millions d'associations à but non lucratif –soit plus de quatre fois plus que pour l'Espagne- dont 19% se rattachant à la culture[50], devenant ainsi un moteur clé de l'action culturelle en France.

---

[48]Antonio JIMENEZ LARA, "El sector no lucrativo en España" in http://usuarios.discapnet.es/ajimenez/tercer_sector/snl.htm

[49] Antonio JIMENEZ LARA, Op.cit.

[50] Selon le « Stat-Info », rapport du Ministère de la Santé, de la jeunesse et des sports, novembre 2007

1.3.3 Les festivals ou la forme événementielle

En France ou en Espagne de nombreux événements culturels se déroulent au long de l'année aux quatre coins des pays. Rares sont les communes qui n'accueillent pas leur festival de musique, de danse, de cinéma, de théâtre de rue etcetera.

Outre son contenu artistique, un festival se caractérise obligatoirement par sa forme événementielle, c'est-à-dire ponctuelle et regroupant un important nombre d'individus.

Si en France, l'organisateur de festivals est souvent une association : *Festival International du Court-métrage* de Brest par l'association *Côte Ouest*, *Festival Travelling* de Rennes par l'association *Clair Obscur*, *Festival du Court-métrage de Clermont-Ferrand* par l'association *Sauve qui peut le court-métrage* ; en Espagne, les festivals sont majoritairement le fruit d'initiatives municipales : *Festival International de Cinéma de Malaga*, *Festival Européen de Cinéma de Séville*, le *Festival International de Cinéma de San Sebastián* ou encore celui de *Móstoles* à Madrid.

Quel est donc le but de ces diverses structures organisatrices qui mettent en place des manifestations culturelles de forme événementielle ?

Comme nous l'explique Philippe Claveau[51], les événements ont toujours existés. « Des fêtes gigantesques des lointains empires chinois aux jeux du cirque romain en passant par les fastueuses soirées de Versailles, les événements spectacles ont ponctué l'histoire des civilisations, souvent pour donner l'illusion du luxe au peuple à qui les souverains demandaient toujours plus d'impôts et de fantassins pour une nouvelle guerre. » Des événements plus contemporains gardent toujours cet aspect grandiose, à caractère bien souvent sportifs, de notoriété nationale ou internationale : les Jeux olympiques, les Coupes du Monde ou les multiples tournois internationaux de Tennis en sont la preuve. « Parallèlement, les foires et les marchés populaires, eux aussi ancestraux, ont traversés les époques, profitant de l'effet de foule et de l'ambiance festive pour faire du « commerce spectacle » en s'appuyant sur leur aspect « polysensoriel. » » [52] L'auteur nous explique le point commun de ces

[51] Philippe CLAVEAU, *Management de projet événementiels –Mode d'emploi pour les associations et les entreprises*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 2005, p.13
[52] Philippe CLAVEAU, ibidem

événements : « le besoin de rupture avec le quotidien et la volonté de jouer sur une sorte d'excitation collective. Ainsi, les événements, petits ou grands ont envahi notre quotidien, pour devenir un des leviers majeurs du marketing. »

D'un point de vue sociologique, nous sommes dans une société du loisir et du divertissement où le travail n'est plus la valeur centrale. « Les événements font partie de l'offre de loisirs au même titre qu'une soirée au cinéma ou une ballade du week-end. » Dans nos sociétés de l'éphémère, du zapping, l'événement tient une place primordiale.

Si un festival organisé par une association peut être une fin en soi dans (se divertir et partager un intérêt commun pour une forme culturelle) en de nombreuses occasions, un festival peut servir de « faire valoir » à une entreprise ou à une collectivité territoriale. Le festival devient alors surtout un outil de communication, de promotion de la structure organisatrice et de celles associées, ce qui ne remet pas en cause la qualité de l'événement. C'est ce que l'on nomme le marketing événementiel : « Comprend la communication événementielle (sponsoring ou mécénat) qui consiste pour une entreprise à s'associer à un événement afin de l'utiliser comme support de sa promotion. »[53] Le marketing événementiel représente 7% du marché des modes de communication. [54] Les atouts de l'événement sont l'interactivité : un échange immédiat, un média polysensoriel : « Si je consomme la connaissance, je retiens 20%, si je fabrique la connaissance je retiens 90% »[55], l'effet de foule : création d'un climat particulier d'excitation collective.

D'ailleurs les entreprises non culturelles ont intégré l'outil de communication événementielle dans l'idée de développer la « culture d'entreprise », en favorisant la mise en place d'événements aussi divers que variés afin de donner une image conviviale et sympathique de l'entreprise, aussi bien pour ses employés que pour ses clients.

Quel est le positionnement du *Festival Ibérico de Cine* dans le panorama événementiel ?

Le *Festival Ibérico de Cine* n'est pas l'activité majeure de l'entreprise culturelle Tragaluz, qui se consacre surtout à la production et à la formation

[53] Philippe CLAVEAU, ibidem
[54] Source France Pub 2000
[55] Philippe Mérieu in P. Claveau, *Management de projets événementiels,* Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 2005, p.33

audiovisuelle. Ce festival fut perçu à ses origines comme une activité pionnière, tant pour le contexte de l'activité culturelle en Estrémadure alors quasi inexistante, que par la forme cinématographique qu'il diffuse : le court-métrage. L'objectif était donc de promouvoir une nouvelle activité. Aujourd'hui le Festival tient plus d'une activité coutumière de l'entreprise, que d'un véritable « faire valoir » pour celle-ci même si pour la région Estrémadure il est un écran promotionnel important. Leonor Flores Rabazo, conseillère à la Culture de la Région mentionne l'importance du Festival dans son discours d'ouverture : « Le *Festival Ibérico de Cine* de Badajoz est, sans aucun doute, un magnifique exemple de ces entrepreneurs qui ont ouvert la voie. Il s'agit d'un des événements les plus anciens du panorama cinématographique d'Estrémadure, avec quinze années d'expérience qui, non seulement a contribué à impulser le talent créatif de notre région, mais qui s'est également converti en une référence au niveau national, portant le nom de Badajoz à travers toute l'Espagne et exportant notre capacité d'ériger et de soutenir de grands projets culturels. » [56] (Traduction libre)

Suite à mon expérience au sein de l'organisation de ce festival, je pense pouvoir énoncer que le *Festival Ibérico* tient plus d'une rencontre de professionnels du Cinéma, que d'une manifestation voulant toucher un large public. Je reviendrai sur cette idée dans la troisième partie de ce travail, par le biais de l'étude de la stratégie de communication du Festival.

Le terme festival, de par la diversité de facteurs qui le caractérisent est donc assez flou. Qu'il s'agisse du contenu culturel, de la structure motrice, des objectifs, des financements, des contextes politiques qui l'entourent, les options sont multiples et les festivals nombreux. Malgré tout, l'organisation d'un festival répond à une série de règles et processus généraux.

[56] Discours issu du Catalogue officiel du festival 2009

2. Comment organiser un festival ?

« Pour organiser un festival, il faut gérer des hommes, des idées et des moyens », Jean-Pierre Pichard, directeur en 2002 du Festival Interceltique de Lorient.

« Pour accueillir 70 000 personnes par jour, il faut organiser une véritable petite ville », Yann Rivoal, directeur en 2002 du Festival des Vieilles Charrues.[57]

Ces deux citations expriment la diversité et la complexité des missions à effectuer pour organiser un festival. L'équipe organisatrice, en plus de développer ses compétences techniques doit faire preuve de polyvalence, de rigueur et d'autonomie. Philippe Claveau dénombre trois qualités essentielles :

- Être capable de bien communiquer car « un événement est un puzzle dont chaque pièce est détenue par une personne avec laquelle il faut communiquer » : les collectivités territoriales, les prestataires logistiques, les médias et les partenaires financiers.
- Faire preuve de polyvalence et penser à tout en même temps : « Le puzzle de l'événement est constitué de pièces d'origines différentes », issues du domaine juridique, financier, technique, du marketing etcetera.
- Être rigoureux et méthodique car la simultanéité des tâches à accomplir impose la planification et le dialogue avec les différents acteurs.

Nous allons donc étudier successivement l'organisation d'un festival d'abord dans sa phase de production : définition du projet, financement et planification, ensuite la documentation et la programmation et enfin la promotion de l'événement et sa stratégie de communication.

2.1 Production – positionnement, financement et planification

2.1.1 Définition du projet : positionnement

Avant toute planification il faut vérifier la cohérence et la légitimité du projet sans quoi nul financement ne viendra le porter. Le projet doit correspondre aux envies de l'entrepreneur mais doit aussi répondre à certaines lois marketing, s'il veut assurer sa pérennité.

[57] Citations in Philippe CLAVEAU, Op.cit., p.43

L'ébauche de projet doit résoudre des questions simples mais fondamentales :

- Quelle est la nature du projet (contenu artistique, forme –exposition, festival, manifestation) ?
- Où aura lieu l'événement (plein air, théâtre, un ou plusieurs lieux) ?
- Quand ?
- Comment ?
- Pour combien de personnes ?
- Pour qui ?
- Quels sont les besoins logistiques, financiers et humains (prestataires, bénévoles) ?
- Quels sont les partenaires institutionnels et privés potentiels ?

Particulièrement dans le domaine culturel on cherchera un équilibre entre « le marché de la demande par exemple, la recherche d'un genre spécifique ayant son propre code, signifié par un lieu, un rituel propre ou encore un mode d'expression particulier (l'opéra, le western ou le polar) et le marché de l'offre : l'entreprise culturelle contribue alors à « révéler » une demande latente (non satisfaite, non exprimée, voire même préexistante à la proposition de l'offre) ; le processus de création intègre l'image que le créateur se forge de son « spectateur idéal » et c'est ainsi qu'il tient compte implicitement du marché. »[58]

La structure organisatrice va donc entrer en relation avec le marché par le choix d'un positionnement déterminé pour une cible spécifique lui permettant d'atteindre ses objectifs, ces trois éléments constituant le triangle stratégique, visant à établir la cohérence globale du projet.

Selon Yves Evrard[59], le positionnement peut concerner l'organisation dans son ensemble ou certaines de ces activités ou productions, il repose sur des critères distinctifs (programmation, intervenants, lieu, date, qualité ou prix…) qui la distingue d'autres offres analogues et traduit la volonté de l'organisation d'affirmer sa personnalité et son identité auprès du public. L'objectif étant de rapprocher l'identité voulue par l'entreprise et l'image perçue par le public. Pour cela, le positionnement consiste à apporter à des cibles choisies une réponse à certaines de

[58] Yves EVRARD, *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles*, Economica, Paris, 2004, 2ème Edition,p.77
[59] Yves EVRARD, Op.cit., p.78-80

leurs attentes, en cohérence avec la nature et le savoir-faire de l'entreprise et doit permettre au public d'identifier l'offre d'une organisation et de la différencier d'autres offres analogues.

En ce sens le positionnement du *Festival Ibérico de Cine* par rapport à d'autres festivals de cinéma repose fondamentalement sur trois critères distinctifs : le court-métrage, le caractère ibérique, le format cinématographique 35 mm. Le festival tient aussi à être reconnu pour la convivialité de l'événement et le faste de sa cérémonie de clôture, toujours soigné. (Voir Annexe 6 : le DVD de la vidéo de cérémonie de clôture.)

Le deuxième volet du triangle stratégique sont les cibles, c'est-à-dire le ou les public(s) visé(s) par l'organisation. On cherchera à identifier le public qui peut être intéressé par une offre et à connaître son public potentiel afin de mieux communiquer avec lui. Le marché est divisé en segments, c'est-à-dire en ensembles de personnes ayant des caractéristiques communes. La segmentation peut se baser sur différents critères généraux : démographiques (sexe, âge, revenus…), psychographiques (styles de vie, courant socioculturels), géographiques ou sur des critères spécifiques : fréquence, implication (abonnés…), goût. Il ne faut pas cibler trop large, une cible « tout public » entraîne une communication indifférenciée, qui rend difficile l'atteinte des objectifs.

Les cibles du *Festival Ibérico de Cine* sont de deux natures et interdépendantes. La réussite du Festival se traduit par une fréquentation élevée de spectateurs mais également de cinéastes. Quant aux spectateurs, la segmentation visée par le Festival est géographique : les habitants de la province de Badajoz mais elle contient également un axe démographique avec la session infantile. La seconde cible, force et conséquence de la première, se cantonne aux professionnels du cinéma de la sélection officielle. Ceux-ci auront tendance à participer physiquement à l'événement si le public répond présent. La réciproque valant aussi, le public sera nombreux si les cinéastes le sont. Il est difficile d'imaginer la pérennité d'un festival de cinéma où aucun lauréat ne viendrait chercher son prix lors de la cérémonie.

Le troisième volet est celui des objectifs. Les objectifs répondent toujours à la question : « Que veut-on obtenir des cibles visées ? ». Les objectifs peuvent être quantifiés (nombre de spectateurs, taux de participation, volume des ventes) et aussi qualifiés (découverte et « formation » d'un public à des approches

nouvelles…). Les objectifs doivent être hiérarchisés afin de mettre en œuvre les moyens correspondants.

Quant au *Festival Ibérico de Cine*, ses objectifs sont premièrement quantitatifs : participation de professionnels du cinéma puis de spectateurs et qualitatifs : offrir une sélection de courts-métrages de qualité, ce qui suppose une réception massive de ceux-ci.

2.1.2 Financement

L'aspect budgétaire intervient promptement dans l'élaboration d'un projet. Il permet de vérifier la faisabilité financière du projet mais oblige également l'organisateur à anticiper et évaluer tous les besoins relatifs à la mise en place du dit projet. Par ailleurs, le budget prévisionnel est aussi un moyen de communication à destination des institutions publiques et des sponsors qui vérifieront à travers le budget l'intérêt pour eux de s'y associer.

2.1.2.1 Le budget prévisionnel

Comme son nom l'indique, le budget prévisionnel va prévoir les différentes dépenses et recettes envisageables et doit au final être équilibré, a minima les recettes devront être égales aux dépenses, au mieux supérieures. Les deux principales difficultés dans la réalisation d'un budget prévisionnel sont : l'objectivité quant aux recettes envisageables et l'exhaustivité des dépenses nécessaires. D'où deux problématiques corollaires à traiter selon Philippe Claveau : une vision technique précise pour chiffrer le contenu des dépenses et une véritable démarche marketing pour évaluer les recettes.

Il faut d'abord recenser et chiffrer les besoins techniques. « Pour anticiper les besoins de tous les acteurs d'un événement, la pyramide des cinq niveaux de besoins mis en évidence par Maslow peut apporter un modèle d'aide à la décision :

Besoins d'épanouissement : découverte, surprise…
Besoins d'estime : dotation, jeux, cadeaux…
Besoins d'appartenance : équipes, dossards, badge
Besoins de sécurité : être à l'abri, encadrement, gardiennage…
Besoins physiologiques : manger, dormir… »[60]

[60] Philippe CLAVEAU, Op.cit., p.55

Sans oublier les autres dépenses, hors production du contenu : les frais divers d'organisation (salaires, locaux, déplacement, assurances, frais de bureau, billetterie même si l'événement est gratuit…), les frais de communication, les dépenses « fiscales » (impôts et taxes et la TVA) et les frais relatif aux bénévoles (déplacements, repas, tee-shirts…).

Estimer, calculer et anticiper les recettes potentielles d'un événement est une étape périlleuse qui demande une approche marketing pointilleuse pour calculer le prix d'entrée selon l'estimation du nombre de visiteurs, estimer le montant des subventions susceptibles d'être perçues, apprécier le montant des aides financières privées. Les recettes sont de trois types : propre à l'événement, publiques et privées.

Il est conseillé de suivre la réalisation du budget au jour le jour afin de ne pas être surpris au moment du bilan. Un écart peut se créer par une facture oubliée, des frais de dernière minute, des subventions plus ou moins importantes que prévues.

2.1.2.2 Les demandes de subventions

Malheureusement rares sont les événements culturels qui peuvent se financer sans l'aide publique, c'est pourquoi il est primordial de connaître les différentes administrations susceptibles de subventionner un événement[61], ainsi que les conditions d'éligibilité et les délais d'attribution des subventions. Ainsi la réussite de la demande de subvention dépend de la qualité du dossier de présentation de l'événement. C'est une étape qui demande du temps et de la rigueur.

Notons qu'une association peut demander deux types de subventions : une première dite de fonctionnement, c'est-à-dire annuelle et une seconde dite exceptionnelle, « souvent destinées à financer des manifestations ou des projets, et totalement dépendantes de l'adéquation entre le type d'événement (activité, période, public, etc.) et la politique de la collectivité visée»[62].

[61] Voir la partie 1.2 Politiques culturelles publiques
[62] Philippe CLAVEAU Op.cit.,p.78

Comment constituer un dossier de demande de subventions ?

«Demander une subvention suppose le dépôt d'un dossier auprès de la collectivité territoriale sollicitée. Il sera étudié par un service instructeur et présenté ensuite aux élus. »[63] Il est donc recommandé de prendre contact en amont avec les services concernés afin de recueillir toutes les informations nécessaires. Une rencontre avec l'élu mandaté pour le domaine concerné peut s'avérer bénéfique, connaissant le dossier, il pourra le défendre lors du passage en commission.

Quelque soit l'organisme français sollicité pour une subvention publique, le dossier devra contenir :

- « outre le nom et les coordonnées de l'association qui effectue la demande ; le nom des responsables de celle-ci et le compte rendu de l'assemblée générale validant leur élection ;
- une copie des statuts de l'association et le récépissé de dépôt en préfecture ;
- un compte rendu des activités régulières de l'association ainsi qu'une copie du budget de fonctionnement annuel ;
- des informations concernant les adhérents (effectif actuel et évolution), le personnel salarié ;
- des informations concernant les partenaires privés réguliers de l'association ainsi que ceux sollicités pour l'événement ;
- le procès verbal de l'AG pendant laquelle il a été décidé d'organiser la manifestation ;
- le budget prévisionnel détaillé de l'événement pour lequel la subvention est demandée ;
- en cas d'utilisation d'équipements publics (salles, gymnases, etc.) les attestations d'assurances en responsabilité civile et tous risques matériels (vols, incendie…). » [64]

En France, les entreprises (à la différence des associations) du secteur privé ne peuvent solliciter directement des subventions publiques pour financer des événements qu'elles organisent. L'exemple du financement du *Festival Ibérico de*

---

[63] Nicolas DELECOURT et Laurence HAPPE-DURIEUX, *Comment organiser un événement – Culturel, sportif, ludique, officiel…,* Editions du Puits Fleuri, Hericy -France, 2005, 3ème Edition, p.167

[64] Philippe CLAVEAU, Op.cit. ,p.82

Voir en Annexe 7 le formulaire de demande de subventions pour 2009 commun à tous les degrés d'administration en France.

Cine montre qu'en Espagne la législation diffère puisque cette manifestation reçoit des subventions tant de la province que de la région.

2.1.2.3 La recherche de partenaires privés : parrainage publicitaire (ou sponsoring) et mécénat

« Au même titre que les subventions publiques, les aides de partenaires privés sont très souvent indispensables pour équilibrer le budget prévisionnel d'un événement. »[65]

Même si dans les pratiques actuelles la frontière entre le parrainage publicitaire et le mécénat tend à s'effacer, les attitudes de la part des entreprises sont différentes selon l'un ou l'autre cas de financement.

Selon l'article 39-17 du Code générale des impôts : le parrainage publicitaire est réservé aux « dépenses engagées dans le cadre de manifestations de caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques lorsqu'elles sont exposées dans l'intérêt direct de l'exploitation. »[66]

De nos jours le parrainage publicitaire est un support de communication largement diffusé, au même titre que la publicité classique ou les relations publiques. «Tandis que la publicité a un but commercial bien défini, celui de vendre un produit ou un service déterminé, le sponsoring plutôt à créer [sic] une atmosphère de sympathie autour de l'entreprise sponsor. »[67]

Le parrainage publicitaire permet la rencontre intéressée de deux structures : une commerciale, qui trouve au travers de l'actualité événementielle un moyen de communication pour donner une autre image, non commerciale d'elle-même et une structure culturelle, sportive, caritative etc. qui sollicite un complément de financement. Tout comme les subventions publiques, le parrainage publicitaire peut être structurel ou exceptionnel.

A la différence du parrainage publicitaire qui sert à promouvoir les produits et les marques, le mécénat valorise l'image institutionnelle de l'entreprise. « Il suppose un financement (en nature ou numéraire) sans aucune contrepartie. Il s'agit

---

[65] Philippe CLAVEAU, Op.cit., p.85
[66] in Nicolas DELECOURT, Laurence HAPPE-DURIEUX, Op.cit., p.169
[67] Philippe CLAVEAU, Op.cit., p.88

d'une véritable libéralité qui se justifie par le simple plaisir personnel, pour le chef d'entreprise ou le donateur, d'avoir favorisé un projet ou une activité qui lui tient à cœur. Le mécénat est régi par la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987. L'article 2-1 se réfère à l'article 238 bis du Code général des impôts sur les dons faits par les entreprises et précise que « les entreprises assujetties à déduire du montant de leur bénéfice imposable [...] les versements qu'elles ont effectués au profit d'œuvres ou d'organismes d'intérêt général ayant un caractère culturel ou concourrant à la mise en valeur du patrimoine artistique ou à la diffusion de la culture (et) de la langue française ». »[68] Associé à une fiscalité avantageuse, le mécénat suppose en théorie un soutien financier essentiellement sans contrepartie publicitaire. Le mécénat proscrit toute action de publicité, exception faite de la présence du logo de l'entreprise sur les supports de communication.

Le tableau comparatif de Michel Desbordes[69] résume les caractéristiques du parrainage publicitaire et du mécénat :

	Sponsoring	Mécénat
Finalité	Economique : créer un lien entre une marque et un événement à des fins d'image et de notoriété	Institutionnelle : créer un lien entre une entreprise et un événement à des fins d'utilité sociale
Ethique	Ethique utilitaire	Ethique du don
Domaine d'application	Plutôt sportif ou commercial	Essentiellement culture
Cible	Prospects, clients, partenaires	Collectivités, personnel, partenaires
Techniques de communication	Communication publicitaire médiatisée	Relations publiques
Echéances	Coups médiatiques à court terme	Vise le long terme
Contrôle efficacité	Contrôle de rentabilité mais difficile à mettre en oeuvre	Pas de contrôle mais souci de retour sur investissement

[68] in Nicolas DELECOURT, Laurence HAPPE-DURIEUX, Op.cit., p.170
[69] Michel DESBORDES, *Marketing sportif*, Paris, Economica, 1996

Par quels critères choisir les parrains publicitaires ou mécènes ?

Tout comme il faut cibler le public, il convient de sélectionner les partenaires privés à contacter. La sélection doit être géographique selon l'ampleur de l'événement, sectorielle en fonction du contenu : il est préférable de donner la priorité aux professionnels du secteur et peut être relationnelle, réticulaire : « l'ami d'un ami » devient partenaire financier.

Il est recommandé de se renseigner sur les stratégies de communication d'entreprises déjà sponsors ou mécènes et de considérer leurs objectifs (de notoriété, d'image, de vente, de relations publiques) et domaines d'attribution afin de vérifier une possible corrélation entre leur activité existante et le projet en cours. Il peut également être intéressant de s'informer sur des entreprises non sponsors ou non mécènes qui privilégient la «culture d'entreprise», il est toujours possible de proposer une activité parallèle spéciale pour le personnel, dans les locaux de l'entreprise par exemple (une exposition, une conférence…).

Une fois la sélection effectuée, il s'agit d'entrer en contact avec les chargés de communication internes à chaque entreprise, de s'entretenir par téléphone avec eux pour une première prise de contact et de connaître leur stratégie de communication.

Ensuite un dossier de communication personnalisé devra être envoyé. Il doit présenter la contenu de l'événement -une fiche synthétique ainsi que le programme détaillé-, le public visé, le rayonnement géographique de la manifestation, le plan de communication[70], le budget prévisionnel, le plan de financement et les contreparties qui seront proposées à l'entreprise (présence du logo sur les supports de communication, invitations pour le personnel etc.) ainsi que les attentes de l'organisation –matérielle, technique, financière. N'oublions pas qu'un sponsor n'est pas philanthrope. Le dossier doit être axé sur le nombre de visiteurs attendus, leur profil et les moyens de communications mis en œuvre. Il est également indispensable de présenter l'équipe organisatrice et les coordonnées de l'interlocuteur chargé des partenariats. Il peut également être fait mention des avantages fiscaux dont peut bénéficier l'entreprise dans le cadre d'un parrainage publicitaire ou d'un mécénat.

[70] Nous développerons cet élément dans la partie 2.3 Communication

Ce dossier est remis accompagné d'une lettre de présentation et d'annexes possibles telles qu'articles de presses d'éditions passées.

Enfin, comme toute démarche commerciale, il est nécessaire de s'assurer que le dossier est bien arrivé, qu'il a été lu et d'essayer d'obtenir un rendez vous afin de présenter le projet de façon plus approfondie, puis de revenir vers le chargé de sponsoring afin de connaître la décision de la direction. Il est fortement conseillé de créer un planning des prises de contact, envois et relances pour effectuer cette mission de manière efficace.

Les deux parties peuvent sceller leur accord par la signature d'un contrat définissant les termes de celui-ci tels que la durée du partenariat, les apports et contreparties ou des clauses telles que l'exclusivité ou la résiliation.

2.1.3 Planification

Une fois le projet conçu et financé, la phase de réalisation débute par la planification des tâches et l'organisation interne à la structure.

Un événement est un projet complexe qui, selon Gilles Vallet[71], se caractérise par

- une nécessaire volonté politique : de l'initiative du projet aux décisions quotidiennes de son organisation.

Dès sa conception, un événement demande l'existence d'un porteur de projet qui soit apte à prendre les décisions nécessaires tout au long de la mise en œuvre du projet. Car dès les financements trouvés, il faut faire toute une série de choix (fournisseurs, partenaires, visuel de l'événement, programmation, logistique…). « Ainsi, quelle que soit la taille de la structure ou son statut juridique, le projet « événement » doit toujours être sous la responsabilité d'un seul responsable, d'un seul chef ou « porteur de projet », le « promoteur » chargé d'animer, de coordonner, et de décider. »[72] Il se peut que le statut de promoteur soit porté par plusieurs personnes, alors nommé « Comité d'organisation ». Celui-ci ne sera efficace que si chaque membre a individuellement le pouvoir de décision.

- la gestion des ressources : capacités techniques, financières et humaines, internes ou externes à la structure organisatrice

[71] Gilles VALLET, *Techniques d'analyse de projets*, Dunod , 1992 in Philippe CLAVEAU, Op.cit
[72] Jean-Jacques Néré, *Comment manager un projet*, Demos, 2000 in Philippe CLAVEAU, Op.cit

- l'organisation, la planification : l'enchaînement optimum d'une série d'actions, d'un point de vue financier ou temporel

La diversité de tâches que suppose l'organisation d'un événement oblige à une division organisationnelle en étapes, elles mêmes subdivisées, afin d'établir une planification détaillée et exhaustive.

Il est fortement recommandé pour la gestion de projets culturels d'utiliser le diagramme de Gantt pour faire des hypothèses sur les disponibilités et les ressources, ainsi que pour établir un calendrier. Le diagramme de Gantt est un planning présentant une liste de tâches en ordonnée et en abscisse l'échelle du temps, ces tâches doivent être identifiées et quantifiées en terme de délais, de charges et de ressources. Ces plannings sont très importants pour communiquer en interne (pour que chaque membre s'approprie l'événement et sache « qui fait quoi ») et dans une moindre mesure en externe. Ils doivent répondre aux questions : quoi ? (les actions à réaliser), comment ? (les ressources techniques), qui ? (les ressources humaines).

Exemple de diagramme de Gantt, sous forme de tableau à J-14 du *Festival Ibérico de Cine*, suite à la réunion de l'équipe de production du 29 avril 2009 :

Planification des tâches de l'équipe de production

15ème Festial Ibérico de Cine

Equipe de production	Temps																	
Tâches	J-14	J-13	J-12	J-11	J-10	J-9	J-8	J-7	J-6	J-5	J-4	J-3	J-2	J-1	J1	J2	J3	J4	J5
Statuettes prix	Mariano																		
Réception copies 35 mm	Elisa																		
Emploi de personnel (techniciens)	Maribel																		
Sous-titrages	Vanessa																		
Catalogue	Elisa																		
Logement	Elisa																		
Invitations	Vanessa																		
	Elisa																		
Stand théâtre													Sara						
Catering	Maribel																		
Location et achat de matériel	Maribel																		
	Mariano																		
Kit invités											Elisa								
											Vanessa								
Web du festival	Vanessa																		
Imprimerie	Mariano																		
	Elisa																		
Aide aux relations presses	Elisa																		
Coordination cérémonie							Maribel												
Aide cérémonie – sitting autorités et lauréats																		Elisa	
Relations institutions et prestataires	Maribel																		
Aide à la logistique										Manolo									
Comptabilité	Manolo																		
Edition vidéo cérémonie	Jorge et équipe																		

Aucun événement n'est identique à un autre, cependant pour lister les tâches complètes à effectuer, le projet peut être divisé en catégorie fonctionnelle :

- la gestion financière : gestion du budget et comptabilité de l'événement
- la gestion des prestataires, fournisseurs, intervenants
- la gestion commerciale : recherche et suivi de sponsors, création et vente de prestations (espaces publicitaires, restauration, invitations…)
- la gestion administrative et réglementaire : demande d'autorisations (mairie, droits de diffusion, restauration), assurances, demandes et suivis de subventions
- la gestion de la communication : plan média, relations publiques, relations presse

« Ce type de découpage présente l'avantage de se calquer sur le mode de fonctionnement d'une entreprise. Chaque domaine demande des outils de gestion et des compétences communs. En revanche, il multiplie le nombre d'intervenants avec les acteurs extérieurs. »[73] Par exemple la municipalité où se déroule la manifestation peut subventionner l'événement, déléguer du personnel et prêter du matériel, donner une autorisation d'ouverture de salle, proposer une page de publicité dans le journal municipal. La mairie pourrait donc être en relation avec trois personnes différentes, ce qui peut compliquer la communication. Quoiqu'il en soit, chaque domaine doit être représenté par un responsable, ensuite un planning par domaine peut être réalisé.

Il est fort souhaitable que l'équipe se réunisse régulièrement pour faire le point et pourquoi pas quelques brainstorming afin de s'assurer du bon déroulement des missions, ne de rien oublier et de se mettre d'accord sur les actions à mener. La communication interne à l'équipe est un axe fondamental en vue d'un fonctionnement efficace. Dès le départ, l'équipe peut définir un rythme de réunions afin de permettre un dialogue régulier. Il est par ailleurs intéressant de notifier par écrit les décisions prises et de transmettre ce document par la suite à chaque membre de l'équipe. Le lancement d'un projet et son exécution demandent une intense production de groupe, très productive et grisante lorsqu'elle est menée à bien, véritablement stérile dans le cas contraire. Se réunir régulièrement permet aussi de fixer des dates butoirs et de dynamiser ainsi l'organisation générale.

[73] Philippe CLAVEAU, Op.cit., p.121

2.2 Documentation et programmation

Même si la réussite d'un événement culturel tient au concours de différents facteurs, la programmation c'est à dire son contenu artistique, est le pilier de l'événement, ce pour quoi souvent il est créé. D'ailleurs grand nombre de programmateurs de festival en sont les initiateurs et souvent directeur. La programmation c'est l'âme même d'un festival.

La programmation ne s'improvise pas. Une très bonne connaissance du milieu culturelle est évidemment requise mais une approche amateur -aussi pointue soit-elle- ne suffit pas. La programmation suppose une curiosité et une ouverture d'esprit permanentes ainsi qu'une riche connaissance du milieu professionnel (cinématographique, musical, plastique, théâtral…). Le programmateur doit se constituer un réseau de sources (presse spécialisée, autres festivals et événements culturels…) afin d'amplifier ses connaissances pour être en mesure d'offrir un programme de qualité.

La programmation d'un événement artistique s'établit sur une sélection d'œuvres. Plus la documentation sera abondante, plus la sélection aura des chances d'être riche et de qualité. C'est pourquoi l'étape de documentation est importante et doit tendre vers l'exhaustivité.

Comme mentionné en introduction j'ai été en charge, tout au long de mon stage, de la documentation de la sélection officielle (la directrice de production étant chargée des projections non officielles) du *15ème Festival Ibérico de Cine*.

Ci- dessous un rappel des tâches que j'ai effectuées dans le cadre de la mission documentation :

Mission documentation sélection officielle 15 FIC	**Temps**			
Tâches	Février	Mars	Avril	Mai
Actualisation fichiers de contacts et envois du bulletin d'inscription et règlement				
Réception et classement des courts-métrages en format DVD				
Confirmation de réception et éligibilité				
Gestion du visionnage des courts-métrages par le Comité de sélection				
Information aux candidats de la sélection				
Réception des copies en 35 mm				
Matériel du Catalogue				
Adresse de retour de la copie				
Envois des copies				
Archivage des courts-métrages lauréats				

Les différentes activités mises en évidence dans ce tableau supposent la diversité des interlocuteurs du chargé de documentation : maisons de productions, de distributions, agences et instituts de promotion cinématographique, cinéastes, autres festivals et comité de sélection.

Être en charge de la documentation requiert une organisation méthodique rigoureuse, de constantes relances, une aisance relationnelle et le respect des délais.

La programmation d'un festival n'est pas juste la sélection d'une documentation réunie. Le rôle du programmateur est semblable à celui du chef d'orchestre qui régit un ensemble d'acteurs (au sens large). Il s'agit de coordonner l'ordre de passage des projections dans le cas présent ou des concerts par exemple, planifier les activités hors sélection et être force de propositions : autres projections, conférence, tables rondes, concerts gratuits, débats… Programmer n'est aucunement une étape aléatoire ; c'est créer un ensemble cohérent avec la diversité des différents styles artistiques, des têtes d'affiches, des publics visés. Dans le cas des courts-métrages il faut aussi prendre en compte la durée de ceux-ci afin de proposer des sessions équilibrées.

La programmation est un exercice périlleux tout autant que jubilatoire sur lequel repose la notoriété de l'événement.

Cependant aussi bonne que puisse être la programmation, elle doit nécessairement être portée par une stratégie de communication efficace, au risque de ne voir venir personne à la manifestation. Dans une moindre mesure, c'est le constat que j'ai pu faire au *Festival Ibérico de Cine*, constat que je développerai en troisième partie.

2.3 Communication, promotion et diffusion

« La réussite d'une manifestation se mesure au nombre de personnes qui se montreront intéressées par ce que vous proposez. » [74]

La concurrence entre les événements proposés est de plus en plus forte. Il n'est pas rare de voir au même moment, d'une part des événements similaires visant le même public se dérouler dans une même zone géographique, d'autre part

[74] Nicolas DELECOURT et Laurence HAPPE-DURIEUX, Op.cit., p.213

des activités qui peuvent mobiliser le public à cette même date comme un événement sportif international télévisé par exemple. D'où la nécessité de communiquer et de faire connaître son événement, car la fréquentation outre la valorisation du travail effectué est souvent aussi une source de recettes financières.

2.3.1 Stratégie de communication

Communiquer et promouvoir c'est d'abord mettre en place une stratégie de communication. «Il s'agit de donner les grandes orientations de la campagne de communication : positionnement, objectifs, cibles, création d'une identité visuelle. » [75]

- Positionnement communicationnel

Pour connaître l'environnement de l'événement et contrecarrer la concurrence, une véritable étude de l'offre doit être appliquée. Les sources de renseignements peuvent être les sites Internet, les offices de tourisme, le calendrier de l'année précédente, la chambre de commerce ou encore les municipalités. Ainsi, l'organisation sera en mesure de proposer une identité ou « marque de fabrique » pour son événement qui cherchera à être unique.

Il s'agit de se positionner par rapport à l'ensemble de l'offre culturelle. Pour cela, il y a lieu de définir le plus précisément possible les spécificités du spectacle a partir desquelles se construira l'image de l'événement (identité visuelle, texte.) Afin de mener à bien cette étape de choix stratégiques, il est possible d'appliquer l'outil marketing qu'est la matrice AFOM : Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces (ou SWOT en anglais) visant à l'analyse interne (forces et faiblesses du projet) et externe (l'environnement) de l'événement. Cette analyse servira à démarquer l'événement de l'ensemble de l'offre culturelle.

- Les objectifs de la communication

Ils se définissent à trois niveaux, selon l'Agence culturelle d'Alsace : information et notoriété (se faire connaître), objectifs affectifs (image, personnalité forte et attractive) et objectifs de comportement (inciter à se déplacer, déclencher des contacts).

---

[75] Agence culturelle d'Alsace, Promotion et Communication in www.culture-alsace.org

- Les cibles

Nous avons déjà mentionné l'importance de cibler son public car au même titre qu'un produit, un événement n'a de valeur que pour un public précis[76] et le plan de communication mis en place devra répondre à la question : comment atteindre ce public ?

« Lors de la première édition d'une manifestation, le choix des supports publicitaires que réalise l'organisateur est subordonné aux études et enquêtes préalables qu'il a effectuées : autres événements similaires, locaux… et la risque d'une campagne peu efficace est assez important. En revanche, en faisant administrer une enquête auprès du public venu sur cette première édition, l'organisateur peut dès l'édition suivante optimiser son dispositif de communication en réorientant ses choix vers des supports plus pertinents. » [77]

A cette occasion, je souhaiterais mettre en relief l'activité d'une association française, la *GECE : Groupe d'études culturo-économiques –évaluation des publics*.[78]

Son activité est axée sur deux services :

- l'étude des publics qui permet d'avoir un retour sur la programmation, la communication, les services…, d'apporter des éléments chiffrés lors de la recherche de partenaires, de contrôler et ajuster l' organisation.
- la gestion des accréditations, pour que l'organisateur puisse

- se concentrer sur l'essentiel et exploiter pleinement sa valeur ajoutée
- bénéficier d'un accompagnement souple et rigoureux
- déléguer la gestion de ses professionnels de bout en bout

[76] Appelé segment de marché en marketing
[77] Philippe CLAVEAU, Op.cit., pp195-196
[78] GECE : plus d'informations sur www.gece.fr/ et courriel : contact@gece.fr
Plaquette en Annexe 8

Depuis 2005 l'association *GECE –évaluation des publics* a fait ses preuves au sein de diverses structures comme le CRIJ Bretagne, le *Festival des Transmusicales* de Rennes, le *Festival Scopitone* de Nantes ou encore le *Festival Marsatac* de Marseille. De plus, de par son statut associatif, ce groupe d'études spécialisé dans le domaine culturel offre des prestations dont les tarifs sont inférieurs à ceux d'entreprises privées proposant des services équivalents.

- Création d'une identité visuelle

L'événement doit se doter d'un nom, d'un logo, simples et identifiables, ainsi que d'un visuel propre à chaque édition. Il est conseillé de travailler d'année en année avec le même infographiste, qui personnalisera le visuel et fidélisera ainsi le public.

Il convient de préciser le message que l'on souhaite mettre en avant par rapport au public, ainsi que les contraintes (logo des partenaires à intégrer, charte graphique à respecter).

2.3.2 Le plan de communication

Le plan de communication est la stratégie de moyens planifiée pour l'application de la stratégie de communication, en fonction du budget communication, généralement aux alentours des 10% du budget prévisionnel total.

Le plan de communication peut se diviser en trois secteurs :

- les supports de base : édition papier et numérique
- le plan média et les relations presses
- le marketing direct, la promotion et les relations publiques

2.3.2.1 Les supports de base : édition papier et numérique

On préfèrera confier la conception du visuel et de l'affiche à un graphiste professionnel, cependant il est toujours utile d'avoir en mémoire quelques règles de base :

- les deux choses les plus importantes, et donc les plus visibles sont la date et le lieu de l'événement

- le nom et le logo de l'organisateur doivent occuper le haut de l'affiche ; les logos des partenaires et sponsors en bas.
- il faut à tout prix éviter de surcharger l'affiche car la lecture des informations essentielles doit être rapide
- préférer l'utilisation des polices classiques (deux ou trois maximums)

Les affiches pour vitrines de commerces (40x60) et affichage municipal (80x120) sont incontournables en matière d'informations locale. A titre indicatif, pour couvrir une ville moyenne, 500 affiches « commerce » suffisent[79]. Les tracts et programmes sont en général une version allégée du visuel de l'affiche, en format 10x21 ou 15x21. Ils sont généralement distribués chez les commerçants et dans des manifestations similaires. Un certain nombre de paramètres sont à prendre en compte : les délais de l'infographiste, de l'imprimeur, ainsi que la disponibilité des bénévoles ou la prestation d'une entreprise privée pour la diffusion de ces supports. Selon l'envergure de l'événement la diffusion débute en moyenne entre trois et un mois avant l'événement.

Des banderoles ou calicots sont un autre dispositif complémentaire de promotion, moins utilisé et destinés à être tendus au dessus des rues de la ville. Le message doit également être clair et bref.

Pour les budgets plus conséquents, l'affichage 4x3 (mètres) en location est très porteur ainsi que l'affichage type abribus, tous deux urbains ou périurbains.

Le support numérique d'autopromotion qu'est le site Web est aujourd'hui inévitable et très efficace s'il est correctement conçu. Pour cela il est donc conseillé de faire appel à un webmaster ou de prendre exemple sur des sites similaires. L'information doit y être exhaustive et interactive, l'actualisation permanente. L'adresse du site doit figurer sur tous les supports de communication et être référencé dans des moteurs de recherche. Le succès du site est conditionné par deux éléments fondamentaux : la vitesse d'affichage des pages et l'information de navigation, le visiteur doit toujours savoir où il se situe sur le site. Un site Web est doublement avantageux : un faible coût pour un support performant.

Les réseaux sociaux type *facebook* et *myspace* sont aussi des outils hautement promotionnels, dit outils de « marketing viral » qu'il ne faut pas

[79] Selon Philippe CLAVEAU, Op.cit., p.199

négliger. Les supports numériques sont par ailleurs des sources premières d'évaluation de l'événement à posteriori.

2.3.2.2 Le plan média et les relations presse

Le plan média représente l'ensemble des achats d'espaces publicitaires sur les quatre médias classiques que sont la presse écrite, la télévision, la radio et Internet.

« Arbitrer le plan média consiste donc à choisir sur chacun de ces médias les supports les plus efficaces pour communiquer vers le public pressenti de l'événement à promouvoir, en tenant compte des contraintes de budget et de planning qu'impose l'organisation d'un événement. »[80]

Il est très difficile de sélectionner les médias que l'on va choisir pour faire sa publicité. Même les plus grands annonceurs ont parfois des doutes : ainsi le PDG de *Coca-Cola* aurait dit un jour : « Sur 100 dollars de publicité que nous investissons, je sais qu'il y en a 50 qui ne servent à rien, mais je ne sais pas lesquels… »[81]

Etablir un plan média impose de connaître les différents supports : fréquence de parution, diffusion, type de public et coût d'un encart ou spot promotionnel.

La presse écrite offre une multitude de supports. Exception faite d'événement d'ampleur nationale, la plupart des plans médias s'orientent vers la presse régionale, la presse spécialisée (hebdomadaire ou mensuelle) et les gratuits. Le coût d'un encart varie en fonction du média choisi, du temps de publication, de la page, du caractère couleur ou noir et blanc du dit encart.

La radio est un excellent média car il «s'accorde avec l'esprit festif et collectif d'une manifestation, et populaire : 99,1% des français ont la radio.»[82] De plus, le paysage radiophonique dispose de multiple facettes : influence locale, nationale, type d'émissions généraliste ou spécialisée… Le spot radio doit être bref et dynamique. Tout comme pour la presse, le coût d'une promotion radio varie selon la zone de diffusion, l'audience, le temps de diffusion du spot.

Nous ne ferons que mentionner les médias télévision et cinéma car les frais exorbitants qu'ils entraînent en font des médias très exceptionnels dans un plan de communication.

---

[80] Philippe CLAVEAU, Op.cit., p.211
[81] in Philippe CLAVEAU, Op.cit., p.212
[82] Source : enquête Médiamétrie 2002

Internet se développe de façon exponentielle. La consommation numérique est la suivante selon Médiamétrie 2004 :

Types de sites visités par les 8-19 ans	**%**
Moteurs de recherche	47,6
Sites de musique	22,6
Portails	21
Stars, BD, dessins animés	19,3
Sites de radios	14,3
Sport	13,3
Jeux en ligne	13,2
Sites de grandes marques	9,3
Chaîne TV	9
Sites des opérateurs téléphoniques	7,5

Un bandeau publicitaire sur ce genre de site aura toutes les chances d'être vu. Une fois encore, le tarif est sujet aux caractéristiques de chaque site Web.

Philippe Claveau[83] résume les avantages et inconvénients de chaque média :

	Avantages	**Inconvénients**
Presse quotidienne, régionale ou nationale, gratuite	Sélection géographique Crédibilité Fort taux d'impact	Qualité médiocre Courte durée de vie Obligation de répétition
Presse magazine	Bonne qualité technique Très fort ciblage Consultation fréquente	Abondance de publicité Coût élevé
Télévision	Média de base : fort impact Sélection chaînes thématiques	Ciblage moyen Coût très élevé
Radio nationale ou locale	Message ciblé Redondance du message	Ciblage précis imposé Abondance de messages
Cinéma	Média de masse Audiovisuel et proximité	Ciblage moyen Coût
Affichage grand format	Média de masse Forte sélectivité géographique Fort impact	Message court Aucune segmentation Uniquement milieu urbain
Marketing direct[84]	Personnalisé Sans intermédiaire Efficacité mesurable	Ciblage précis imposé Nécessite un fichier nominatif

[83] Philippe CLAVEAU, Op.cit., p.234
[84]Nous développerons le marketing direct en fin de deuxième partie.

Pour rendre le plan média efficace, il faut veiller à deux paramètres : la complémentarité des médias et la répétition du message. Des tracts en magasin, plus des affiches en vitrine, seront plus percutants que des affiches seules ou tracts seuls. De plus, à budget constant, il faut privilégier la répétition. Par exemple, si pour un budget de 3000 euro investis en Presse quotidienne régionale la campagne se limite à la diffusion de deux modules « météo » (module couleur dernière page) pendant seulement deux jours, il vaut mieux opter pour un autre dispositif : des modules en noir et blanc en pages intérieurs et différentes tous les jours diffusés cinq ou six jours selon la taille[85].

Les relations presse sont un moyen de communiquer vers le public grâce à des articles, et des dossiers rédactionnels rédigés par les journalistes, dans le but d'informer les lecteurs et auditeurs. A la différence d'un plan média que l'organisateur choisit (contenu, format, messages, dates de parution), les relations presses sont gratuites. A ce titre, les journalistes –et rédacteur en chef- sont seuls à maîtriser l'information qui sera diffusée (taille, contenu, date de parution…). C'est pourquoi il est primordial d'entretenir avec les médias des relations durables et de qualité. Il convient de les prévenir à temps (en tenant compte de leurs délais de "bouclage") de la date et du contenu des manifestations que l'on organise et de leur proposer une campagne d'information en plusieurs étapes : sensibilisation, présentation, interview, compte-rendu.

En premier lieu, le chargé de communication doit constituer un fichier journalistes recensant tous les journalistes susceptibles d'être concernés par l'information et dans la zone de diffusion propre à l'événement (fichier en lien avec celui du plan média). Ce fichier contient les coordonnées des journalistes et les informations essentielles du média pour lequel il travaille. Avant l'envoi de documents, il ne faut pas hésiter à téléphoner à la rédaction d'un média pour demander les coordonnées d'un journaliste susceptible d'être intéressé. Ainsi un premier contact aura été établi et le courrier sera personnalisé.

Il est également souhaitable d'entrer en contact avec des webzines ciblés. Encore un fois, ce mode de promotion représente l'avantage d'un faible coût. On peut soit envoyer le dossier par e-mail, avec le texte en format rtf ou word, ainsi

[85] Exemple in Philippe CLAVEAU, Op.cit., p.239

que les visuels en format jpeg, soit saisir l'information directement sur le site (formulaire).

Ensuite il faut envoyer les supports d'informations aux journalistes : le communiqué et le dossier de presse.

Le communiqué de presse présente l'événement de façon concise sur un page voire une page et demie format A4. L'information doit être neutre, objective et attractive. Le communiqué doit répondre à la règle des 7 W en anglais : what (que va-t-il se passer ?), where (où ?), when (quand ? date et heure), who (qui est concerné ? qui organise ?), why (pourquoi cela se passe t-il ?), how (comment faire ?) et how much (combien cela coûte-il ?). Plusieurs communiqués peuvent être réalisés afin d'informer régulièrement de l'avancement du projet (changement de programme, nouvelles activités…). Le communiqué doit venir accompagné d'une lettre de présentation, courte, qui personnalisera l'envoi et incitera le journaliste à recontacter l'organisation pour plus d'informations. L'envoi du communiqué peut être postal mais un envoi numérique assure sa réception. Dans ce cas, on privilégiera un courriel de présentation avec un lien sur le site Web de l'événement où seront hébergés les supports de communication (ensemble rédactionnel, photographie des intervenants…) en format PDF, dans un onglet presse. Ainsi la boîte mail du destinataire ne sera pas saturée.

Le dossier de presse présente l'événement dans sa totalité, complétant le communiqué. Il est également destinés aux journalistes et peut être remis lors d'une conférence de presse ou envoyé par la Poste ou par courriel, à l'identique du communiqué.

Selon l'Agence Ogmacom[86], le dossier pourra se présenter ainsi :

A. La couverture. Sur la première page du dossier doivent figurer les informations essentielles : le titre de l'événement, les noms de ceux qui y participent (équipe technique, acteurs, intervenants divers), le nom et numéro de téléphone de la personne chargée des relations avec la presse.

B. Le synopsis. Ensuite il faut mettre le synopsis de l'évènement. S'il s'agit

[86] Agence Ogmacom : www.ogmacom.net/asso_dossier_presse.php

d'une pièce de théâtre le synopsis correspond au résumé de l'histoire, si l'évènement est plus complexe le synopsis reprendra chaque élément de l'événement pour en faire une sorte de présentation détaillée.

C. La note de production. Les « notes de production » sont là pour donner plus de détails sur l'évènement. Elles doivent expliquer le pourquoi d'un tel événement, comment est venue l'idée de ce projet, informer sur sa problématique, livrer au besoin quelques anecdotes, donner des détails sur le montage de l'événement… Evidemment, ne donner en aucun cas des informations susceptibles de nuire à la manifestation, ne pas parler des échecs, des ratés. Cette partie est faite pour donner de la matière au journaliste afin qu'il ne se cantonne pas à une simple brève : « les décors sont de…, les costumes de… ».

D. Présentation des Participants et des Intervenants. Enfin il s'agit de faire un paragraphe sur chacun des intervenants et acteurs qu'ils soient personnes physiques ou personnes morales (association, sponsors et autres). Il est important de montrer les différentes articulations du projet, le panel de compétences qui en serviront la réalisation. Mettre en avant, si possible, la présence de professionnels dont le nom est reconnu ou du moins dont le nom évoquera quelque chose au journaliste.

Une fois les supports mis à disposition des journalistes, au plus tard un mois avant l'événement, il conviendra de s'assurer de leur lecture par les journalistes et de leur réitérer l'existence de l'événement par relances téléphoniques.

Il est judicieux de planifier des interviews (de l'équipe, des intervenants, des bénévoles) avant l'événement. Ce type de rédactionnel éveille souvent la curiosité du lecteur ou auditeur. Evidemment des interviews doivent être programmées pendant le déroulement de l'événement, il faut inviter les médias à se déplacer sur le site. Plus on parlera de l'événement, plus il sera facile de communiquer lors de l'édition suivante.

2.3.2.3 Autres activités de communication : marketing direct, promotion et relations publics.

Le marketing direct classique exploite des fichiers nominatifs de prospects ou de publics qui seront contactés :

- par courrier adressé ou non adressé
- par téléphone
- par courriel (de nos jours, des solutions d'envoi autonome existent comme pour gérer les Newsletters) ;
- par textos (SMS ou MMS) diffusés vers les téléphones mobiles ;
- par newsletter

Le marketing direct est le moyen utilisé pour entrer en contact et informer les « amis de l'événement » recensés et catalogués au fil des éditions passées. Le marketing direct peut aussi utiliser les grands médias pour diffuser un message (notamment pour la prospection de nouveaux clients) qui n'est pas nominatif à l'émission, mais qui permettra de constituer un fichier à partir des répondants. Cette technique est utilisée dans la presse, par l'insertion d'encarts ou d'annonces comportant un coupon à découper et à renvoyer. Une promotion type jeux, concours peut également être mise en place avec certains médias.

Les relations publiques sont primordiales pour donner une bonne image de la structure et développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre l'événement et les multiples interlocuteurs : l'ambivalent public (cibles –dans une moindre mesure- et intervenants), les médias, les partenaires institutionnels et financiers, les prestataires, l'équipe d'organisation. Les outils de relations publiques peuvent être des invitations personnalisées, la création d'événement avant première annonçant la manifestation : concert, vernissage, pot d'inauguration, discours. Elles se déploient surtout vers la fidélisation et satisfaction des partenaires privilégiés : bonne gestion des accréditations, bon accueil des artistes, invitations gratuites pour l'événement, cadeau d'un catalogue…

2.3.3 Après l'événement

Suite au débriefing cherchant à savoir si l'événement a atteint ses objectifs financiers, d'affluence et de satisfaction aussi bien quantitatifs que qualitatifs il faut remercier les différents intervenants et capitaliser l'information afin de faciliter la prochaine édition.

Les retombées médiatiques sont d'excellents outils de communication, c'est pourquoi il faut collecter tous les supports médiatiques qui ont traité de l'événement et constituer une revue de presse.

Celle-ci pourra être annexée au rapport d'activité de l'événement, contenant photos des différents moments de l'événement, témoignages des participants, moments forts, compte rendu financier… destiné à informer et remercier les différents partenaires –médias, financiers, institutionnels- et toutes personnes ayant contribué à la réussite de l'événement. « Il est impératif de remercier les différents intervenants. Au-delà de la bienséante politesse, cette gratitude aura pour effet de donner une bonne image de l'organisateur et de sa structure mais aussi de maintenir de bons rapports en vue des contacts nécessaires à la prochaine édition. »[87]

Il faut donc par ailleurs capitaliser l'information et là encore être rigoureux car les données des différents contacts : individus, entreprises, institutions… sont souvent « éparpillées » sur plusieurs supports, détenus parfois par différentes personnes. « Il est indispensable de collecter l'ensemble de ces informations, de les structurer afin de les stocker sous la forme de base de données :

- base de données « fournisseurs » avec prix, délais, conditions…
- base de sonnées « clients » : exposants par exemple ;
- base de données « sponsors » : contact, montant… » [88]

L'ensemble des documents pouvant servir à l'édition suivante doit être archivé afin de faciliter le travail de la prochaine équipe : modèles de courrier, supports de communication, plannings, contrats etcetera. Ainsi pour l'édition suivante, davantage de temps pourra être consacré à améliorer certains aspects.

---

[87] Philippe CLAVEAU, Op.cit., p.255
[88] in Philippe CLAVEAU, ibidem

3. Etude de la stratégie de communication du *Festival Ibérico de Cine* et propositions

Lors de mon expérience au sein du *Festival Ibérico de Cine*, j'ai constaté et trouvé dommage que le public ne soit pas venu plus nombreux compte tenu des moyens mis en place à la préparation de l'événement. La fréquentation fut égale aux éditions antérieures et les organisateurs en furent satisfaits. Cependant je pense que le *Festival Ibérico de Cine* mérite de recevoir une affluence plus conséquente.

Une analyse AFOM[89] post Festival m'a permis de mettre en relief les atouts et les contraintes internes à l'organisation ainsi que les opportunités et menaces de l'environnement du Festival :

Atouts	Faiblesses
• Expérience de l'entreprise dans l'organisation du FIC • Entreprise professionnelle de l'audiovisuelle : qualité du contenu et notoriété de l'entreprise • Originalité du caractère ibérique et spécialisation court-métrage • Identité forte, visuelle (graphisme) et spatiale (théâtre López de Ayala) • Ressources humaines : 6 stagiaires • Cérémonie de clôture • Convivialité du Festival	• Absence de chargé de communication / coordination • Faible politique lusophone • Faible diffusion
Opportunités	**Menaces**
• Localisation frontalière de Badajoz • Politiques d'échanges Espagne / Portugal • Certaine disponibilité des professionnels du Court-métrage • Partenariat théâtre López de Ayala, son expérience, son personnel et son public	• Concurrence autres festivals de cinéma : public et intervenants • Faible consommation cinématographique à Badajoz

[89] Voir 2.3.1 Stratégie de communication

Suite à cette analyse, j'émets donc l'hypothèse que la mise en place d'une stratégie de communication répondant aux besoins et qualités du Festival viendrait contrecarrer ses faiblesses et menaces. Sans pour autant chercher l'affluence à tout prix ou dénaturer l'identité du Festival, elle donnerait ses lettres de noblesse à un événement de grande qualité. A partir des analyses internes et externes à l'événement, je vais donc faire quelques propositions simples, sans frais conséquents ni remaniement important mais qui pourraient inciter un public plus nombreux à se déplacer.

La stratégie de communication que je propose s'articule autour de quatre axes. Son but est de renforcer le positionnement du festival, d'atteindre des cibles hiérarchisées afin de déclencher des objectifs de comportement [90] :

- Nomination d'un référent ou chargé de communication / coordination
- Développement du caractère ibérique du festival : ouverture lusophone
- Développement des supports numériques
- Planification de la diffusion et sensibilisation du « grand public »

L'activité fondamentale du *Tragaluz* étant la production audiovisuelle, la citation suivante me semble expliquer ses lacunes en matière de communication :

« On constate que trop souvent les organisateurs d'événements consacrent tout leur temps et leur budget au contenu de leur manifestation et ne s'intéressent à la promotion qu'en dernier recours. Ceci peut s'expliquer par deux raisons :

- D'une part et naturellement on veut un événement beau, parfait, réussi… et l'on s'investit prioritairement sur le contenu –chose tangible qui se maîtrise ;
- d'autre part, les supports de publicité et leur efficacité sont souvent mal connus des organisateurs qui pensent que la promotion est de l'argent perdu. »[91]

[90] Selon la définition faite de la stratégie de communication. Je n'aborderai pas ici la question de l'identité visuelle car elle me semble parfaite.
[91] Philippe CLAVEAU, Op.cit., pp.187-188

3.1 Nomination d'un référent ou chargé de communication et coordination

Le *Festival Ibérico de Cine* ne dispose d'aucune stratégie de communication globale et formulée, ni d'aucun référent de communication attitré. De plus, la multiplicité des « intervenants communication » sans réelle coordination entre eux affaibli l'efficacité des moyens mis en place.

Rappelons que le *Festival Ibérico de Cine* fait appel, en plus de l'infographiste, à trois prestataires différents pour les relations presses, les relations publiques et le site web.

L'entreprise d'infographie *XXI Estudio Gráfico*, travaille pour le Festival depuis sa 9ème édition. Le visuel de la 10ème édition est depuis devenu le logo du Festival et les créations graphiques sont toujours de grande qualité, offrant au Festival une identité visuelle unique, reconnaissable et performante.

L'entreprise *Cultura y Communicación* est en charge des relations presses. Un mois avant le Festival, un membre de l'entreprise en relation avec la chef de production, conçoit le communiqué et le dossier de presse qu'il diffuse auprès des médias. La semaine précédant le festival il rejoint les locaux du Festival (l'entreprise étant basée à Palencia et Valladolid), organise la conférence de presse et les interviews. Il suit les informations publiées dans les médias, collecte les articles et réalise la revue de presse, mais pas le rapport d'activités.

La personne en charge des relations publiques n'intervient en réalité qu'en ce qui concerne le « temps libre » des cinéastes invités par le Festival. En amont du Festival elle crée des partenariats pour la restauration et édite un petit mémo des endroits où sortir. Durant le festival, elle accompagne les intervenants qui souhaitent sortir durant les moments informels et prévoit la soirée qui suit la clôture officielle du Festival.

Le site Web du Festival est à la charge de l'entreprise *Estudio Web Alcazaba*. Celle-ci est également responsable de l'hébergement et de la maintenance du site Web du *Tragaluz* ainsi que des messageries de courrier électronique.

.

Toutes les autres activités de communication et celles mentionnées ci-dessus sont supervisées par la chef de production du *Tragaluz*, qui n'est pas spécialisée en communication et qui, pour une question de temps, ne peut bien évidemment pas tout gérer. Elle délègue donc aux stagiaires (entre un et quatre pour cette édition) la rédaction du catalogue et du rapport d'activité à destination des différents partenaires, la gestion et l'accueil des invités, les accréditations, l'envoi des invitations et les relations avec les prestataires communication. En revanche, elle s'occupe entièrement des relations avec les partenaires privés et publics.

Le manque de planification et de communication interne (une seule réunion pour l'organisation du Festival en quatre mois) a eu pour conséquence sur mes missions pendant le stage une répartition au « compte goutte ».

De plus, aucun plan média n'a été mis en place et l'envoi des invitations a été très laborieux. Aucun fichier de relations publiques n'avait été crée. Diverses coordonnées sont stockées dans les différents ordinateurs des employés permanents mais sans aucune centralisation. Il a fallu collecter ces informations et les actualiser en très peu de temps. Si ce travail avait été réalisé tout au long de l'année, l'absence d'assistante d'administration qu'a subi le *Tragaluz* pendant un mois n'aurait pas été tant préjudiciable pour le Festival.

Seule la moitié des invitations en édition papier pour l'ouverture du Festival a pu être envoyée à temps. L'ouverture du Festival s'est déroulée avec la projection en avant première d'un documentaire produit par *Tragaluz* : *Después de la Batalla –Campos de concentración en Extremadura*. Par manque d'organisation, de planification et de temps, seuls deux témoins du documentaire ont pu faire le déplacement. Beaucoup d'autres, contactés par téléphone, ont été très déçus de ne pouvoir assister à l'avant-première, d'autant plus qu'ils n'auront sûrement plus l'occasion de voir le documentaire en salle de cinéma vu leur grand âge.

L'expérience des employés et le dynamisme des stagiaires ont fait de la 15ème édition du Festival une réussite. Cependant il me semble indispensable de nommer un référent (qui pourrait être un stagiaire) ou dans l'idéal d'embaucher un chargé de communication qui aurait pour mission de coordonner et de planifier toutes les

activités de communication, aussi bien internes qu'externes, d'établir le plan de communication, le plan média, la diffusion et d'être force de propositions quant aux grandes orientations à donner à la campagne de communication.

3.2 Développement du caractère ibérique du Festival : ouverture lusophone

Le Festival se positionne fondamentalement dès son appellation, comme ibérique. Cependant la présence portugaise ne s'est manifestée que par l'inscription de quatre courts-métrages sur un total de plus de 150 dans la phase de documentation, malgré de nombreuses relances.

Cela peut s'expliquer par une production portugaise correspondant aux critères d'inscription (35mm et de l'année en cours) bien moindre que l'espagnole de par la taille du pays. Mais il s'agit d'une production de grande qualité. En effet deux des quatre courts-métrages ont été sélectionnés, soit 50% ! Il semble que ces chiffres soient similaires d'années en années. Les quatre courts-métrages reçus nous ont été envoyés par l'Agence du court-métrage portugais, avec qui le Festival entretient une relation de longue durée. Le personnel de l'Agence m'a facilité la prise de contact avec d'autres distributions portugaises mais malgré les promesses d'envois, cette opération s'est avérée stérile. Il est possible que le secteur de la distribution au Portugal connaisse quelques failles. Pourtant, il serait souhaitable d'essayer de massifier la présence portugaise par une prise de contact plus en amont peut-être, ainsi que par des supports de communication en portugais et par la nomination d'un référent de l'organisation du Festival lusophone, ce qui rendrait la communication plus efficace.

De plus, il me semble indispensable de sous-titrer les courts-métrages de la sélection officielle dans les deux langues (espagnol et portugais), d'une part par bienséance auprès des professionnels du cinéma portugais qui se déplacent au festival (au nombre de deux cette année soit 100% des courts-métrages portugais sélectionnés étaient représentés), d'autre part dans l'objectif d'atteindre une cible « grand public » portugaise. Badajoz étant à seulement quatre kilomètres du Portugal, il me parait intéressant de prospecter dans ce sens, afin de faire se

déplacer un public portugais pour lors totalement inexistant. Ceci de plus renforcerait l'identité ibérique du Festival.

Une campagne de communication pourrait être mise en place au Portugal par le biais de *Delta Café*, première entreprise de torréfaction au Portugal et premier partenaire financier privé du *Festival Ibérico de Cine*. Un visuel promotionnel sur les paquets de café ou de sucre en portion individuelle par exemple assurerait la notoriété du Festival au Portugal.

3.3 Développement des supports numériques

Nous avons mentionné que l'entreprise *Estudio Web Alcazaba* gère le site Web du Festival, du *Tragaluz* ainsi que les messageries électroniques.

Malheureusement cette entreprise est peu performante. De février à début mai, l'unique page du site se composait du visuel du Festival avec deux onglets, un pour le bulletin d'inscription, l'autre pour le règlement, tous deux téléchargeables. Malgré de nombreuses relances, l'annonce des courts-métrages sélectionnés dans la session officielle a été publiée avec deux semaines de retard. Quant à la publication du programme du festival, elle n'a été mise en ligne que trois jours avant l'ouverture du Festival, comme simple scanner du catalogue, le lendemain avec six onglets interactifs ouvrants chacun sur des pages immobiles. Autant dire que le site du festival a beaucoup à gagner en interactivité et mises à jour (présentation de l'organisation, liens vers le site du *Tragaluz*, fiches techniques interactives, vidéo de la cérémonie, liens vers articles de presses, contact…). De plus, la gestion des messageries électroniques n'est pas toujours fiable et le site du *Tragaluz* n'a pas été actualisé depuis 2005.

Je pense que *Tragaluz* devrait changer de prestataire si elle ne peut employer un chargé de communication qui aurait des compétences de webmaster.

Il serait également bénéfique de promouvoir le Festival sur des webzines généraux de diffusion de culture et spécialistes de cinéma, de mettre en place des jeux- concours, de réaliser des newsletters et d'utiliser les réseaux sociaux. Ces derniers ayant l'avantage d'être une source d'informations pour évaluer la réussite de l'événement car c'est un espace d'expressions où chacun, public et intervenant,

peut donner son avis. Il est dommage qu'un courriel de remerciements reste à la seule connaissance des organisateurs ; la mise en ligne de bonnes appréciations inciteraient d'avantage de personnes à se déplacer.

3.4 Planification de la diffusion et sensibilisation « grand public »

Toutes les stratégies de communication ne servent à rien si le message n'est pas diffusé.

Nous venons de relever l'intérêt d'une diffusion numérique et virale. Celle-ci doit être incluse dans une stratégie de diffusion plus globale, établie en fonction des cibles.

Si le *Festival Ibérico de Cine* met tout en œuvre pour une forte présence des producteurs et réalisateurs des courts-métrages sélectionnés durant le Festival, il ne faut pas oublier que le public d'un événement est « double » : les participants à l'événement mais aussi les spectateurs.

Le *Festival Ibérico de Cine,* par deux actions fondamentales, s'assure de la venue des cinéastes, condition sine qua non à la réussite de la cérémonie de clôture. Afin de s'assurer de la présence des lauréats, une projection secrète réunissant les membres du jury a lieu à Madrid dix jours avant le Festival, durant laquelle le palmarès est voté[92]. Ainsi, à leur insu, nous avons pu travailler en amont auprès des lauréats pour s'assurer de leur venue et organiser leur placement dans la salle pour la cérémonie. La seconde option qu'a choisi le Festival, toujours dans l'optique d'une cérémonie réussie est de ne divulguer les courts-métrages primés qu'au moment de la cérémonie, afin de maintenir intact le charme de la cérémonie et de ne pas prendre le risque que les non primés n'y assistent pas.

La cible « grand public » ou spectateurs doit bénéficier d'une diffusion pensée et planifiée. Lors de la 15ème édition du *Festival Ibérico de Cine*, la diffusion s'est basée sur trois supports de base : des affiches 40x60 détaillants le programme et 80x120 avec seulement le visuel ainsi que des programmes dépliants 12x32. Le

[92] Etant donné le caractère secret de cette action, je vous prierai donc de ne pas divulguer cette information.

collage des affiches 80x120 sur les panneaux municipaux a été délégué à une entreprise privée qui a réalisé une seule tournée de collage la semaine précédent le Festival. Quant à la diffusion des autres supports, je m'en suis chargée de façon informelle, le lendemain de la conférence de presse qui lançait l'événement, c'est-à-dire quatre jours avant le début du Festival puisque personne n'avait été prévu pour le faire.

D'après mon expérience d'assistante de chargé de communication et de coordination au sein du *Festival Art Sonic*, il me semble très tardif de commencer la campagne de diffusion une semaine seulement avant le début de la manifestation. Je pense qu'il aurait été préférable d'avoir des affiches 40x60 sans le détail du programme, ce qui aurait permis de les diffuser plus tôt, deux semaines avant le festival me parait être un minimum et de faire un second tour de diffusion avec les programmes ensuite. Par ailleurs la zone de diffusion s'est limitée au centre ville de Badajoz, à certains centres culturels et quelques facultés. Sans parler d'une diffusion résolument plus large, le Festival aurait tout à gagner à diffuser aux alentours du centre et à multiplier ses contacts et chargés de diffusion.

Conjointement à une diffusion numérique, une diffusion « terrain » plus étendue sur Badajoz et pourquoi pas jusqu'à Cáceres et Mérida, (villes d'Estrémadure à 40 et 60 minutes de Badajoz), ainsi qu'au Portugal (Elvas et Évora, villes à 15 et 60 minutes de Badajoz) s'il était choisi de développer le caractère lusophone du Festival, augmenterait la notoriété du Festival et inciterait sûrement plus de gens à se déplacer. Cette diffusion bicéphale viendrait limiter les menaces propres à l'environnement du Festival que sont la concurrence d'autres événements similaires et la faible tradition de consommation cinématographique à Badajoz, où il n'y a qu'un seul cinéma de huit salles pour 150 000 habitants.

Un public plus nombreux et transfrontalier donnerait tout son sens au « Prix du public » du *Festival Ibérico de Cine* de Badajoz.

Conclusion

Mon expérience au sein de l'entreprise *Tragaluz* et de l'organisation du *15ème Festival Ibérico de Cine* s'est avérée culturellement, professionnellement et humainement très riche.

Le fait de faire ce stage au *Tragaluz* m'a permis d'aborder le monde du travail en Espagne et de me conforter dans la possibilité de chercher un emploi dans ce pays. J'ai de plus mis en pratique et renforcé mes compétences relationnelles et communicationnelles en espagnol (rédaction de supports de communication et de courriers, aisance orale « directe » et par téléphone).

J'ai pu appréhender le domaine de la production cinématographique et renforcer mon intérêt pour le court-métrage par le biais de la documentation réunie à l'occasion du Festival mais également par l'opportunité qui m'a été donné d'assister aux montages de courts-métrages produits par le *Tragaluz*, et de dialoguer avec des professionnels : cinéastes, producteurs, scénaristes, monteurs et grands amateurs de cinéma.

J'ai appris à connaître le fonctionnement des activités liées à la production cinématographique en Espagne et dans une moindre mesure au Portugal : financement, production et distribution. J'ai découvert les rouages de l'étape de documentation et développé de nouvelles aptitudes en matière de communication et de promotion d'un événement (notamment dans la révision du Catalogue).

Par-dessus tout j'ai apprécié le travail en équipe et les relations humaines au sein du *Tragaluz* avec l'ensemble des employés et stagiaires. L'élaboration de l'organisation du Festival dans une ambiance dynamique et conviviale développe un véritable enthousiasme pour l'événement et la fierté de l'avoir construit ensemble.

Je pense avoir tiré profit de mon expérience et répondu aux attentes que le poste d'assistante de production suppose puisque l'entreprise m'a rémunérée contrairement à ce qui était prévu (voir aussi en Annexe 9 : l'évaluation de stage par la responsable). Cependant je regrette de ne pas m'être suffisamment affirmée auprès des responsables quant à la planification de la stratégie de communication. J'aurai également du échanger davantage sur la nature de mes missions afin d'éviter une prise de connaissance au « compte-goutte ».

J’ai conforté mes attirances pour la forme festivalière et le domaine de la communication. Quant au secteur artistique spécifique, il me semblerait intéressant que je diversifie mes connaissances au-delà du cinéma et des musiques actuelles que j’ai d’ores et déjà appréhendés.

C’est pourquoi mon projet professionnel s’oriente de façon globale vers la communication (rédaction de supports, relations presse et relations publiques) d’événements culturels ponctuels. Je suis d’ailleurs actuellement en relation avec la responsable d’une galerie de peintures à Madrid pour un stage de deuxième année au service communication.

Annexe 1 : Programme de la

15ème édition du Festival Ibérico de Cine

PROGRAMA

MIÉRCOLES 13

20:00 h.
ESTRENO
(Teatro López de Ayala)
Tragaluz presenta:
DESPUÉS DE LA BATALLA, Campos de concentración en Extremadura,
dirigido por Irene Cardona.
2008 /Documental/ Color / 52'

Entrada libre hasta completar aforo.

JUEVES 14

12:00 h.
SESIÓN INFANTIL
(Teatro López de Ayala)
ANIMAL CHANNEL, Maite Ruiz de Austri.
2008 / Animación / 75'
Producción: Extra S.A.

18:00 h.
PANORÁMICA DEL CORTOMETRAJE LATINOAMERICANO. Muestra de la Escuela Internacional de Cine y TV de San Antonio de los Baños, Cuba – 30 años.
(Teatro López de Ayala)

EL ULTIMO VAGÓN
Osvaldo Daicich Santagata (Argentina) / 2001/ Color / 13'
EIAÑO DEL CERDO
Claudia Calderón Pacheco (Puerto Rico) / 2007 / Color / 10'
LA MALDITA CIRCUNSTANCIA
Eduardo Eimil Mederos (Cuba) / 2002 / Color / 11'
OSCUROS RINOCERONTES ENJAULADOS… MUY A LA MODA
Juan Carlos Cremata (Cuba) /1990 / B&N-Color / 18'
YO TUVE UN CERDO LLAMADO RUBIEL
Jaime Rosales (España) / 1998 / Color / 13'
GENTE QUE LLORA S.A (G.Q.L)
Hatem Khraiche Ruiz-Zorrila (España) / 2001/ Color / 16'
ODA A LA PIÑA
Laimir Pano Villaescusa (Cuba) / 2008 / Color / 10'

Entrada 3€.

20:00 h.
Cafetín del Teatro López de Ayala.
Presentación del libro:
UN NOVIO PARA YASMINA: El Guión
de Irene Cardona y Nuria Villazán editado por el Departamento de Publicaciones de la Diputación de Badajoz.

Entrada libre.

21:00 h.

PANORÁMICA DEL CORTOMETRAJE LATINOAMERICANO. Muestra de la Escuela Internacional de Cine y TV de San Antonio de los Baños, Cuba – 30 años.
(Teatro López de Ayala)

EL ULTIMO VAGÓN
Osvaldo Daicich Santagata (Argentina) / 2001/ Color / 13'
EIAÑO DEL CERDO
Claudia Calderón Pacheco (Puerto Rico) / 2007 / Color / 10'
LA MALDITA CIRCUNSTANCIA
Eduardo Eimil Mederos (Cuba) / 2002 / Color / 11'
OSCUROS RINOCERONTES ENJAULADOS… MUY A LA MODA
Juan Carlos Cremata (Cuba) /1990 / B&N-Color / 18'
YO TUVE UN CERDO LLAMADO RUBIEL
Jaime Rosales (España) / 1998 / Color / 13'
GENTE QUE LLORA S.A (G.Q.L)
Hatem Khraiche Ruiz-Zorrila (España) / 2001/ Color / 16'
ODA A LA PIÑA
Laimir Pano Villaescusa (Cuba) / 2008 / Color / 10'

Entrada 3€.

VIERNES 15

12:00 h.
SESIÓN INFANTIL
(Teatro López de Ayala)
ANIMAL CHANNEL, Maite Ruiz de Austri.
2008 / Animación / 75'
Producción: Extra S.A.

20:00 h.
1ª SESIÓN OFICIAL DEL CERTAMEN
(Teatro López de Ayala)

MELLIZAS / Aron Benchetrit / 18'
GATO POR GOYA / Pablo Cantos /16'
THE WEREPIG / Samuel Orti Marti / 17'
EL ATAQUE DE LOS ROBOTS DE NEBULOSA-5 Chema García Ibarra / 7'
BUEN VIAJE / Irene Zoe Alameda / 15'
EL TIEMPO PRESTADO David González Rudíez / 16'

Entrada 3€.

22:00 h.
2ª SESIÓN OFICIAL DEL CERTAMEN
(Teatro López de Ayala)

NO SE PREOCUPE Eva Ungría Lupiani / 13'
EL ENCARGADO Sergio Barrejón / 8'
REACCIÓN / David Victori Balaya /12'
EL PASO / Daniel Torres Santeugini / 14'
A FELICIDADE / Jorge Silva Melo / 8'
THE END / Eduardo Chapero-Jackson / 27'

Entrada 3€.

SÁBADO 16

20:00 h.
3ª SESIÓN OFICIAL DEL CERTAMEN
(Teatro López de Ayala)

PAISAGEM URBANO COM RAPARIGA E AVIÃO
João Figueiras / 24'
LALA / Esteban Crespo / 18'
PRIMER DOMINGO DE MAYO / Martín Román e Iñaki Antuñano / 14'
FLAT LOVE de Andrés Sanz / 15'
EL VIAJE AL PARAÍSO / Juanan Martínez / 20'

Entrada 3€.

22:00 h.
4ª SESIÓN OFICIAL DEL CERTAMEN
(Teatro López de Ayala)

BASKET BRONX / Martín Rosete / 14'
CONSULTA 16 / José Manuel Carrasco / 12'
DIME QUE YO / Mateo Gil / 15'
ACCIÓN-REACCIÓN / David Ilundain / 17'
MACHU PICCHU / Hatem Khraiche / 19'
MAMÁ / Andy Muschietti / 4'

Entrada 3€.
Los espectadores que acrediten su asistencia a todas las sesiones oficiales del certamen podrán ejercer su derecho al voto en el ***PREMIO DEL PÚBLICO*** al final de esta sesión.

DOMINGO 17

18:00 h.
SESIÓN INFANTIL
(Teatro López de Ayala)
LA LEYENDA DEL UNICORNIO
Maite Ruiz de Austri.
Largometraje / 2001 / Color / Animación / 70'
Producción de Extra S.A.

Entrada libre.

20:00 h.
CEREMONIA DE CLAUSURA
(Teatro López de Ayala) Entrada con invitación.
HOMENAJE A
Maite Ruiz de Austri (Directora)
e Iñigo Silva (Productor)
Presentada por Paco Maestre.
Música en directo por Gecko Turner.

21:30 h.
PROYECCIÓN DE LOS CORTOMETRAJES GANADORES

ABONO: 8 € (INCLUYE LA ASISTENCIA A TODAS LAS SESIONES OFICIALES DEL CERTAMEN Y UN EJEMPLAR DEL CATÁLOGO)

ORGANIZA

Tragaluz

JUNTA DE EXTREMADURA
Consejería de Cultura y Turismo
scena

PATROCINAN

DIPUTACIÓN DE BADAJOZ

Annexe 2 : Fiche technique de l'organigramme du

15ème Festival Ibérico de Cine

Production

Equipe permanente au Tragaluz :

Producteur : Francisco Espada
Directeur de production : Manuel Durán
Chef de production : Maribel Ruiz
Edition de videos : Jorge Berzosa
Administration : Tamara Tapia

Equipe Festival :

Directeur : Alejandro Pachón
Aides à la programmation : Juan Carlos Suárez, Orlando Aguilera
Aides à la production : Mariano Manrique, Vanessa Esteve, Sara Calderón, Elisa Jégou
Auxiliaires d'édition : Raquel Lozano, Juan de Dios Mendez
Relations publiques : Marisol Torres
Publications : Antonieta Benítez
Réalisation de vidéo : Maria José Debén
Reportage photographique : Teresa Benítez
Comité de Sélection : Alejandro Pachón, Juan Carlos Suárez
Jury : Orlando Aguilera Martinez, Nuria Verde, Roberto Cueto, José Luis Garcia Perez, Andrés Torres

Prestataires :

Relations presses : Gabinete Cultura y Comunicación - Wifredo Román, Patricia Melero
Infographiste : XXI Estudio Grafico : Pablo Melara
Design trophées : Arturo Lucas

- Prestataires de cérémonie :
Présentateur de cérémonie : Paco Maestre
Musique : Gecko Turner

Partenaires privés :

Equipe du Théâtre López de Ayala, lieu de la manifestation

Directeur : Miguel Murillo
Gérante : Marilán Pérez
Relations presse : Ana González
Administration : Javier Milara
Conseillé : Enriqueta Hernández
Chef de salle : Miguel Galván
Billetterie : Soledad Segura
Technicien lumières : Benigno Rollán
Tramoyistas : Manuel Ortiz, Miguel Ángel Mancera, Demetrio Tobal
Projectionniste : Francisco Menor

Equipe de cérémonie :
Ingénieur son et lumière : Javier Mata
Conducteur de cérémonie : Enrique Verdasco
Régisseuse : Meme Tabares
Caméras : José Antonio Expósito, Sandra Chaparro

Trovideo
Escuela Internacional de cine y Television de Cine de San Antonio de los Banos, Cuba.

Partenaires publics :

Junta de Extremadura – Consejería de Cultura y Turismo
Diputación de Badajoz
Gabinete de Iniciativas transfronterizadas – Junta de Extremadura
Cooperación Transfronteriza España-Portugal
Unión Europea FEDER
Escena Extreamdura Cultura y Festivales

Insituto de la cinematografía y de las artes audiovisuales
Instituto do cinema audiovisual e multimedia
Agência da curta metragem
Ministerio de asuntos exteriores y Cooperación de España

Sponsors :

Delta cafés
Hôtel Barceló-Zurbaran

Annexe 3 : Budgets accordés à la culture selon la division administrative en Espagne et en France

Budgets accordés à la culture selon la division administrative en Espagne et en France	**Espagne**		**France**	
	Budget de la culture, en millions d'euro	Pourcentage de la culture dans le budget total	Budget de la culture, en millions d'euro	Pourcentage de la culture dans le budget total
Diputación de Badajoz et Conseil Général de Loire Atlantique :	3,53	2,45%	26,64	2,36%
Junta de Extremadura et Conseil Régional des Pays de Loire :	134,7	2,33% de 5770 millions d'euro	41,4	3% de 1376 millions d'euro
Etat :	1505,84	1,5%	2759	0,55%
	dont 124,2 pour le cinéma		dont 267,3 pour le cinéma	

Annexe 4: Descripción general de los objetivos del sector del Ministerio de Cultura español

El Ministerio de Cultura es el órgano de la Administración General del Estado al que corresponde la planificación, el diseño, la ejecución y el seguimiento de la política cultural del Gobierno.

La política del Ministerio de Cultura, entendida como un factor de cohesión social y territorial que nos identifica como país y al mismo tiempo como integrantes de una cultura europea e iberoamericana, va encaminada a los siguientes objetivos: El fomento de la creación; la promoción del derecho de todos los ciudadanos a la cultura; la promoción de la diversidad cultural; la tutela y el enriquecimiento de nuestro patrimonio cultural y la difusión en el exterior de la cultura española.

La cultura es, ante todo, creación. Sin creación, no hay cultura. La conservación y la difusión de los fenómenos culturales no podrían llevarse a cabo si no se produjese el acto previo de la creación que constituye y da vida a la cultura.

Por lo tanto, es obligación ineludible de los poderes públicos estimular y fomentar la creación cultural como eje esencial de la política cultural. Pero ahí no acaba la actuación pública.

La cultura, una vez originada, debe ser protegida y difundida. Entran en juego entonces, de una parte, las acciones de conservación y recuperación del patrimonio cultural y, de otra, las de difusión cultural.

Desde el punto de vista económico, la cultura debe ser considerada – al igual que la educación – como un bien preferente. Un mayor nivel cultural se corresponde siempre con un mayor desarrollo económico. Por lo tanto, los poderes públicos deben trabajar por extender la cultura a todos los ciudadanos para situar a éstos en igualdad de condiciones ante su desarrollo vital. No debe olvidarse que la política cultural tiene, desde el punto de vista competencial, un carácter concurrente. Ello representa, sin duda, un reflejo de la diversidad cultural de nuestro país. Esta realidad exige una actuación cooperativa de todas las Administraciones Públicas en el desarrollo de su actuación en el ámbito de la cultura a través de órganos e instrumentos de colaboración, de los cuales sobresale la Conferencia Sectorial de Cultura.

El apoyo a la creación se pone de manifiesto en la política de ayudas a todos los sectores culturales. La línea principal de esta acción sigue siendo la política cinematográfica, consolidando e incrementando el esfuerzo iniciado en 2005 en la dotación del Fondo de Protección de la Cinematografía y mejorando muy notablemente las ayudas a la producción en lenguas cooficiales, en consonancia con los objetivos de la Ley del Cine, de fortalecimiento de un sector industrial clave en la defensa y promoción de la diversidad cultural de nuestro país.

El fomento de la creación se extiende también a otros sectores culturales: teatro, danza, música, artes plásticas, etcétera. Para 2009 se incorpora como principal novedad en el Presupuesto del Ministerio de Cultura el fomento de las industrias y empresas culturales. Para ello, junto a una reorganización administrativa del Departamento que adapta su estructura a este nuevo objetivo, se realizará un importante esfuerzo económico basado fundamentalmente en el establecimiento de una línea de préstamos y la subvención de sus costes financieros a este sector como medida de apoyo en su esfuerzo de innovación tecnológica y de desarrollo de la economía creativa.

Asimismo se prevén ayudas a la inversión en capital para promover la modernización, innovación y adaptación tecnológica de las empresas culturales, dirigidas a profesionales o empresas dedicadas a la producción, distribución o a la comercialización de bienes culturales en el ámbito de la industria cultural. Esta nueva actuación constituye un cambio de enfoque en la política cultural, con el que se pretende reducir progresivamente el excesivo peso de las subvenciones directas para desarrollar una política activa de apoyo a la empresa cultural, lo que redunda en una mejora del empleo y de la productividad del sector que, actualmente, es del 5% del PIB.

El acceso de todos los ciudadanos a la cultura en condiciones de igualdad se promueve fundamentalmente mediante una política de construcción, remodelación y equipamiento de las infraestructuras culturales. Se mantienen, por tanto, las inversiones y transferencias de capital destinadas a la ampliación y mejora de la red de museos, archivos, bibliotecas y auditorios, incorporando a estas redes nuevos proyectos como el Museo Nacional de Etnografía de Teruel, el Centro de la Memoria Histórica de Salamanca, el Centro Nacional de las Artes Visuales y el Centro de la Moda y el Diseño en Madrid, o el Centro Nacional de las Artes Escénicas y de las Músicas Históricas en León. Continúa, como actuación prioritaria en este terreno, destinada a reducir las diferencias de nuestro país con respecto a la Unión Europea, el programa de adquisición de libros y otros productos editoriales para las bibliotecas públicas.

En esta línea de actuación, hay que reseñar asimismo la actividad de producción propia del Departamento, a través de las unidades de producción del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. Por último debe destacarse en el ámbito de los museos de forma especial la consolidación del esfuerzo realizado en años anteriores para dotar de medios humanos y materiales al Museo Nacional Reina Sofía y al Museo del Prado tras la finalización de sus respectivas ampliaciones.

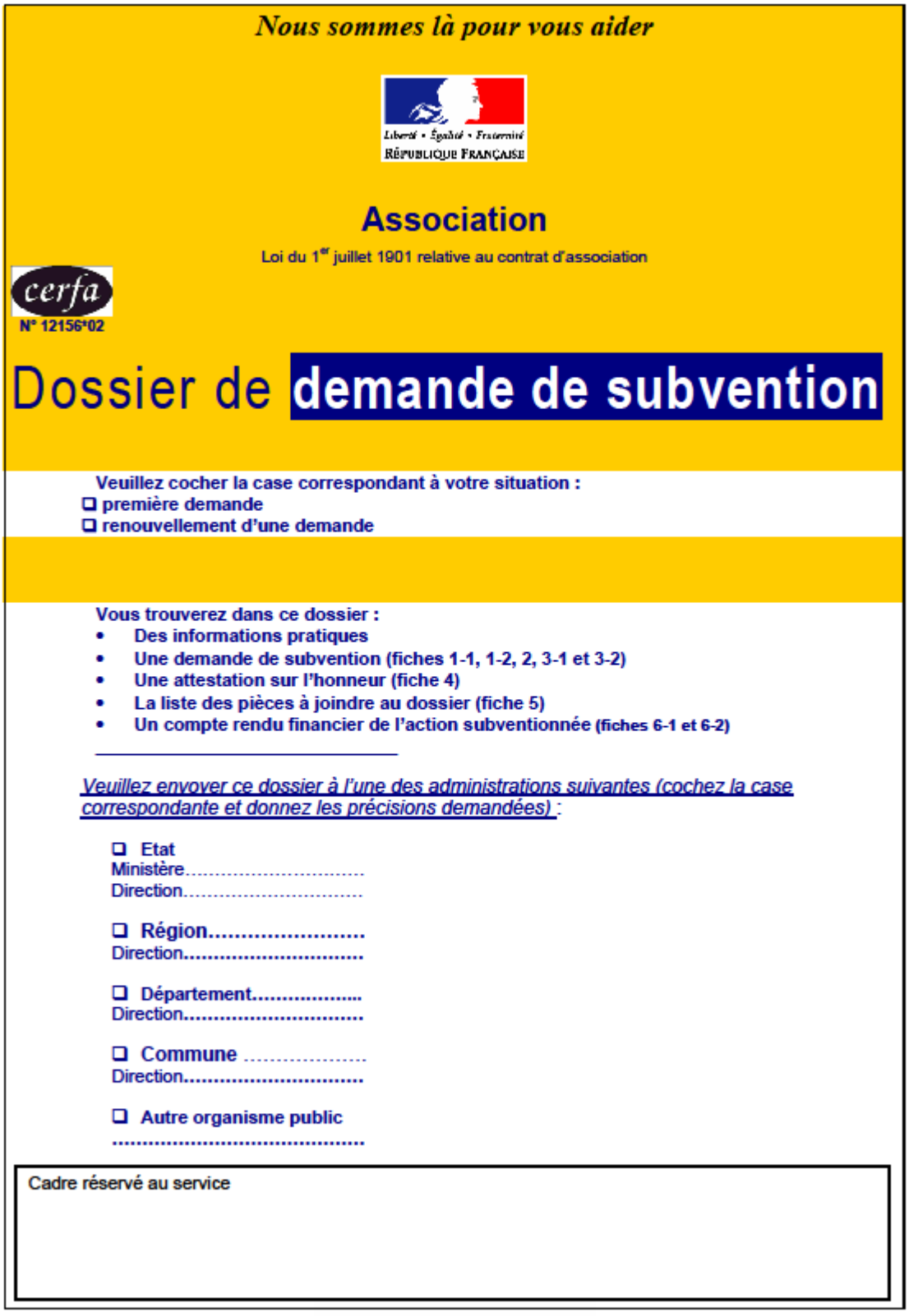
En lo que respecta al patrimonio cultural, se mantiene la tradicional línea de actuación de conservación y restauración de bienes culturales, que se verá reforzada con la reorganización de sus órganos gestores y con la nueva configuración de la gestión del uno por ciento cultural, que está permitiendo un mejor aprovechamiento de los recursos que se allegan por esta vía. Por otra parte, se incrementa la dotación presupuestaria del Plan Nacional del Patrimonio Subacuático que se ejecuta en coordinación con otros órganos de la Administración General del Estado y con las Comunidades Autónomas. Por último se dotan los gastos necesarios para la reunión del próximo Comité de Patrimonio Mundial de la UNESCO que se celebrará en Sevilla el próximo año con presidencia española.

La política de difusión resultará especialmente activa en el exterior, a través del programa de cooperación y promoción cultural exterior. Entre los objetivos de esta política se pretende la difusión y promoción de la cultura española de forma que refleje nuestra diversidad cultural, así como la difusión del español y de las otras lenguas cooficiales y la potenciación de la cultura como factor de crecimiento sostenible. Al mismo tiempo se fortalecerá la presencia cultural de España en el exterior derivada de la futura presidencia española de la Unión Europea y de los compromisos adquiridos por el Gobierno en política cultural y los derivados del pacto de la Alianza de Civilizaciones. Las áreas geográficas más destacadas en la acción cultural del Departamento continuarán siendo como en años anteriores, Europa, Iberoamérica, países árabes y mediterráneos, costa asiática del Pacífico y Estados Unidos.

Annexe 5 : Programme MEDIA

Annexe 6 : DVD de la vidéo de la Cérémonie de Clôture du 15ème Festival Ibérico de Cine

Annexe 7 : Formulaire de demande de subvention en France



Nous sommes là pour vous aider

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Association

Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association

cerfa
N° 12156*02

Dossier de demande de subvention

Veuillez cocher la case correspondant à votre situation :

- ❑ première demande
- ❑ renouvellement d'une demande

Vous trouverez dans ce dossier :

- Des informations pratiques
- Une demande de subvention (fiches 1-1, 1-2, 2, 3-1 et 3-2)
- Une attestation sur l'honneur (fiche 4)
- La liste des pièces à joindre au dossier (fiche 5)
- Un compte rendu financier de l'action subventionnée (fiches 6-1 et 6-2)

Veuillez envoyer ce dossier à l'une des administrations suivantes (cochez la case correspondante et donnez les précisions demandées) :

❑ Etat
Ministère.....
Direction.....

❑ Région.....
Direction.....

❑ Département.....
Direction.....

❑ Commune .....
Direction.....

❑ Autre organisme public
.....

Cadre réservé au service

Annexe 8 : Plaquette de l'association GECE -Evaluation des publics

Diploma universitario de cuarto año
Mediación cultural y comunicación internacional
CIL – Universidad de Nantes

EVALUACIÓN DEL PERIODO DE PRÁCTICAS
POR EL RESPONSABLE DE PRÁCTICAS EN LA EMPRESA

Transmitir el documento al profesor referencia

Estudiante : ELISA JEGOU
Denominación de la empresa : TRAGALUZ, Estudio de Artes Escénicas, S.L.
Nombre y cargo del responsable de prácticas : Mª ISABEL RUIZ PASCUAL
Jefa de Producción del XV FESTIVAL IBÉRICO DE CINE DE BADAJOZ

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

*Este cuadro de evaluación **se propone** a título indicativo, aunque la lista exhaustiva de los elementos no sea evidente ¡Un baremo de 1 a 5 mide la calidad de cada elemento. (1 : muy deficiente ; 5 : sobresaliente).*

	Elementos	Escala	Comentario eventual
COMPORTAMIENTO	Puntualidad	5	
	Constancia	5	
	Dinamismo	4	
APTITUDES PROFESIONALES	Curiosidad profesional	5	
	Método y organización	4	
	Iniciativa	4	
	Capacidad de adaptación	5	

Comentario libre :
La alumna nombra arriba ha demostrado una capacidad de trabajo y de asunción de Responsabilidad ejemplares en todas las tareas realizadas, asumiendo parcelas completas y concretas. Por todo ello consideramos que es apta para desempeñar labores en el campo de la gestión cultural de forma profesional.

Bibliographie :

POLITIQUES CULTURELLES

Ouvrages :

AMIEL, Olivier, *Le financement du cinéma dans l'Union Européenne*, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, E.J.A, Paris, 2007
BONET, Lluís, *La politique culturelle en Espagne : évolution et enjeux*, Pôle Sud, Paris 1999
CLEMENT, Jérôme, La Culture expliquée à ma fille, Plon, Paris, 2000
DE CERTEAU, Michel, La culture au pluriel, Bourgeois, Paris, 1974
Office des publications officielles des communautés européennes, *Construire l'Europe des peuples – L'Union Européenne et la Culture*, Luxembourg, 2002
JEANSON, F, *L'action culturelle dans la cité*, Seuil, Paris, 1973
RAUSELL KOSTER, Pau, *Políticas y sectores en la comunidad valenciana*, Universitat de Valencia, Valencia, 1999

Articles :

BONET, Juan, «A propos de la politique culturelle – Les musées espagnols d'art moderne et contemporain », *Vingtième siècle*, février 2002, n° 74
Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, "La política cultural de España", Madrid, avril 2004
SCHNEIDER, Michel, *La comédie de la culture*, Seuil, Paris, 1993
SOLLERS Philippe, « Après Malraux et Jack Lang, le terme de « politique culturelle » a-t-il un sens ? » in *Le Figaro Littéraire* du 15 novembre 2001.
"La Gestión Cultural desde el Ámbito Empresarial Privado", in *Boletín Gestión Cultural* n°18, 2009

Sites Internet :

AGENCIA DA CURTA METRAGEM : www.curtasmetragens.pt/agencia/
COMMISSION EUROPEENNE DE LA CULTURE :
ec.europa.eu/culture/index_fr.htm le 20/08/09
CULTURA Y COMMUNICACION : www.culturaycomunicacion.com le 22/08/09
DIPUTACION BADAJOZ : www.dip-badajoz.es le 16/08/09
FESTIVAL IBERICO DE CINE : www.festivaldecine.com le 11/08/09
GABINETE DE INICIATIVAS TRANSFRONTERIZAS : www.gitextremadura.com le 11/08/09
JUNTA DE EXTREMADURA : www.juntaex.es le 8/08/09
LAROUSSE : www.larousse.fr le 10/08/2009
LOIRE ATLANTIQUE / Culture : www.culture.loire-atlantique.fr/culture le 12/08/09
MANIFESTE POUR LES « PRODUITS » DE HAUTE NECESSITE: *tout-monde.com/pdf/Manifeste.pdf* le 10/08/09
MINISTERIO DE CULTURA : www.mcu.es le 6/08/09
PAYS DE LOIRE : www.paysdelaloire.fr/conseil-regiona.fr le 12/08/09
SCENA EXTREMADURA : www.escenaextremadura.com le 17/08/09
TRAGALUZ : www.tragaluz.com le 01/08/09
VILLE DE BADAJOZ : www.aytobadajoz.es/es/ayto/portada le 13/08/09

MANAGEMENT CULTUREL

Ouvrages :

CLAVEAU, Philippe, *Management de projet événementiels –Mode d'emploi pour les associations et les entreprises*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 2005

COLBERT François, *Le Marketing des arts et de la culture*, Gaétan Morin Editeur, Canada, 2000, 2ème éd.

DAGUENAIS, Bernard, *Le plan de communication –l'art de séduire ou de convaincre les autres,* Presses de l'Université de Laval, 1998

DELECOURT, Nicolas et HAPPE-DURIEUX, Laurence, *Comment organiser un événement- Culturel, sportif, ludique, officiel,* Editions du Puits Fleuri, Hericy-France, 2005, 3ème Edition

EVRARD, Yves, *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles*, Economica, Paris, 2004, 2ème Edition

LIBAERT, Thierry, *Le Plan de communication –Définir et organiser votre stratégie de communication*, Dunod, 2008, 3ème Edition

WEIL, Pascale, *Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management,* Les Editions d'organisation, Paris, 1990

Site Internet :

AGENCE CULTURELLE D'ALSACE : www.culture-alsace.org le 26/08/09

GECE -Evaluation des publics : www.gece.fr le 27/08/09

OGMACOM, agence de communication visuelle : www.ogmacom.net le 27/08/09

Remerciements

En tout premier lieu je tiens à remercier chaleureusement Maribel Ruíz Pascual, maître de stage et chef de production au *Tragaluz* qui, tout au long de mon expérience au sein de l'entreprise, m'a orientée dans l'élaboration de mes missions avec confiance, discernement et amabilité.

Je tiens à remercier également Paco Espada, producteur du *Tragaluz* et créateur du *Festival Ibérico de Cine*, qui nous a dirigé avec efficacité et bonne humeur, ainsi que toute l'équipe du Festival qui a fait de cette expérience une aventure enrichissante et mémorable.

Je remercie bien sûr José Antonio Fernández, Docteur à l'Université de Nantes et enseignant-tuteur durant mon stage, pour son soutien et ses conseils avisés.

Je remercie également Jocelyne Bourligueux, Docteur à l'Université de Nantes de s'être rendue disponible pour faire partie de mon jury.